



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ZHODNOCENÍ A NÁVRH OPTIMALIZACE
PERSONÁLNÍ SITUACE VE VYBRANÉ FIRMĚ SE
ZAMĚŘENÍM NA MOTIVACI PRACOVNÍKŮ**

EVALUATION AND OPTIMIZATION PROPOSAL OF PERSONNEL SITUATION IN THE SELECTED
COMPANY WITH FOCUS ON MOTIVATION OF EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Sandra Ondráčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Sandra Ondráčková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení a návrh optimalizace personální situace ve vybrané firmě se zaměřením na motivaci pracovníků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě využití teoretických poznatků a informací získaných provedenou analýzou stávajícího stavu navrhnout změny motivačního systému a celkovou optimalizaci personální situace ve společnosti.

Základní literární prameny:

BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN: 97880-7400-347-9.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení 4. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN: 978-80-7400-003-4.

FRISCHMANN, P., ŽUFAN, J. Personalistika ve službách. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 220 s. ISBN: 978-90-7552-714-1.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. 398 s. ISBN: 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 208 s. ISBN: 978-80-247-5870-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá stávající personální situací v rodinném centru Bruno family park v Brně. Teoretická část je stručným shrnutím teoretických podkladů dostupných v odborné literatuře zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů, personální práce, motivace zaměstnanců, jejich odměňováním, spokojeností, aj. Analytická část je tvořena zhodnocením aktuální personální situace v centru, hodnotí její pozitiva i nedostatky, jak ze strany managementu, tak ze strany personálu. Pro získání těchto informací je použito dotazníkové šetření u běžných zaměstnanců a brigádníků a rozhovor s vedoucím pracovníkem. Práce se také zaměřuje na spokojenost a motivaci brigádníků, kterých je v centru mnohonásobně více, než zaměstnanců na HPP. V návrhové části jsou jednotlivé návrhy řešení zjištěných problémů a pokus o vylepšení a optimalizaci stávající situace.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personalistika, motivace, spokojenost, služby, brigádníci

Abstract

Diploma thesis is dealing with contemporary situation in family center Bruno family park in Brno. Theoretical part is brief summary of theoretical background from available literature about human resource management, personnel work, employee motivation, remuneration, job satisfaction, etc. Analytical part contains evaluation actual personnel situation in the family center, evaluates positive sides and negative sides from sight of employees and management as well. To get needed informations was used survey research between employees and part-time workers and interviews with management. This thesis is also focused on job satisfaction and motivation of part-time workers, because they are the largest group of workers in company. In proposal part are sugestions of identified problems and try to optimalization of actual situation.

Key words

Human Resource Management, Motivation, Job Satisfaction, Services, Part-time workers

Bibliografická citace

ONDRÁČKOVÁ, Sandra. *Zhodnocení a návrh optimalizace personální situace ve vybrané firmě se zaměřením na motivaci pracovníků*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125004>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace uvedených pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 2.5.2020

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady při tvorbě této práce. Také bych zde chtěla poděkovat zkoumané společnosti za vstřícný přístup, pomoc a poskytnutí všech potřebných informací, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 Základní pojmy	12
1.1 Management, řízení	12
1.2 Personalistika, řízení lidských zdrojů.....	12
2 Pracovní podmínky	16
2.1 Organizace pracovní doby.....	16
2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	17
2.3 Sociálně-psychologické podmínky práce	17
2.4 Péče o pracovníky	18
3 Plánování, organizace práce.....	18
3.1 Vytváření pracovních míst	19
3.2 Pracovní skupiny	20
4 Odměňování.....	20
4.1 Mzdový systém, mzdová politika, mzdové formy	21
4.2 Zaměstnanecké výhody	23
5 Motivace	25
5.1 Motivace zaměstnanců	25
5.2 Motivační strategie.....	26
5.3 Ovlivňování motivace	27
6 Spokojenost.....	30
6.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	31
6.2 Herzbergovy teorie dvou dimenzí motivace k práci	32
6.3 Spokojenost a psychologické disciplíny	33
6.4 Měření spokojenosti	34
7 Specifika pro vybranou firmu	36
7.1 Služby.....	36
7.2 Cestovní ruch a pohostinství	37
7.3 Zaměstnanci na částečný úvazek a na dohodu	37

7.4 Sociální síť	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
8 Představení firmy	40
8.1 Personální zajištění.....	41
8.2 Pracovní podmínky	43
8.3 Mzdový systém	43
9 Šetření ve firmě.....	45
9.1 Metodika výzkumu.....	45
9.2 Výsledky výzkumu.....	46
9.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem.....	66
III NÁVRHOVÁ ČÁST	69
10 Vlastní návrhy řešení	69
10.1 Benefity pro zaměstnance na HPP	70
10.2 Benefity pro brigádníky	73
10.3 Teambuildingy	75
10.4 Vzdělávací kurz pro vedoucí pracovníky gastro oddělení	77
10.5 Shrnutí návrhové části.....	79
ZÁVĚR.....	81
SEZNAM POUŽITÉ LITERATUTRY.....	82
SEZNAM TABULEK	85
SEZNAM GRAFŮ	85
SEZNAM OBRÁZKŮ	86
PŘÍLOHY	87

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je v moderním managementu stále diskutovanějším tématem, což se odráží i v odborné literatuře. Dobrý personál dělá dobrou firmu. Firmy si stále více uvědomují, jak je důležité řízení lidských zdrojů. Vědí, jak je důležité pracovníky vést, motivovat, starat se o jejich spokojenost a díky všem těmto snahám si získávat jejich loajalitu a zajišťovat dobrý pracovní výkon. Tohle platí ve všech firmách, ve všech odvětvích, ale ve službách je to naprosto klíčové. Ve službách jsou zákazníci s pracovníky v těsném kontaktu a jsou to právě pracovníci, kdo ovlivňují podobu finálního produktu - poskytnuté služby, a tak i zákazníkům dojem z ní. Služby jsou neopakovatelné, pomíjivé a subjektivně vnímané ze strany zákazníků. Je proto důležité, aby zákazníci byli s jejich poskytováním spokojeni. Často je první dojem a první zkušenost klíčová, a proto je nezbytné mít kvalitní, spokojený a motivovaný personál.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou stávající personální situace ve vybrané společnosti. Teoretická část práce se zabývá vymezením pojmů a shrnutím podkladů k tématu dostupných v odborné literatuře. Praktická část obsahuje představení zkoumané společnosti s popisem její problematiky. Hlavním obsahem této části práce bude dotazníkové šetření, které zkoumá spokojenost a prostředky motivace pracovníků ve firmě. K doplnění informací získaných šetřením bude sloužit rozhovor s vedoucím pracovníkem. Na praktickou část naváže poslední, návrhová část, ve které se pokusím na základě získaných informací navrhnout optimální řešení pro zkoumanou firmu.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je na základě využití teoretických poznatků a informací získaných provedenou analýzou stávajícího stavu, navrhnout vhodný motivační systém a celkovou optimalizaci personální situace v dané společnosti.

K dosažení cíle je zapotřebí několika kroků. V prvním získat teoretické poznatky k dané problematice z odborné literatury. Teoretická část se bude tedy zabývat pojmy, jako je personální řízení, pracovní podmínky, odměňování, zaměstnanecké výhody, motivace a spokojenost. V druhém kroku této práce se budu zabývat analýzou současné situace ve firmě a samotným výzkumem. Ten bude proveden pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci i brigádníky. K ucelení informací bude k dotazníku přidán rozhovor s vedoucím pracovníkem. K těmto informacím doplním i vlastní poznatky a zkušenosti z mého působení ve firmě. V posledním kroku bude na základě získaných poznatků vytvořen návrh na rozšíření motivačního systému, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a optimalizace stávající situace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy

Na lidech – na jejich způsobilostech, znalostech a dovednostech, motivovanosti, vůli, ochotě a aktivaci, na jejich mobilizaci, souhře, vkladu do společného úsilí – prvořadě záleží, jaké budou výsledky činnosti firmy. V menších firmách se zpravidla zřetelněji, než ve větších vyjevují jak přednosti, tak i nedostatky zaměstnanců (Bláha a kol., 2005).

1.1 Management, řízení

Blažek (2011) definuje význam managementu do tří významových rovin. Je chápán jako proces řízení, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení. Management je řízením v organizacích, je tedy speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí.

V současné době jsou manažerské funkce vymezeny jako:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování

1.2 Personalistika, řízení lidských zdrojů

Vývoj personální práce v čase přehledně vystihuje tabulka, kterou sestavil Šikýř (2016):

Tab. 1 *Koncepce a vývojové etapy personální práce*

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství

Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?
-------------------------	------------------	---------------	---------------

Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýř, 2016

1.2.1 Personalistika

Personální řízení v organizacích se vždy vyvíjelo v souladu se sociálním a ekonomickým kontextem určitého období. V souvislosti s vnějšími vlivy i vnitřními podmínkami organizací se měnily personální činnosti, postupem času rostly nároky na personální pracovníky. Personální řízení zajišťuje potřebné množství schopných lidí a jejich řízení (respektive účinné vedení) k dosažení cílů organizace. Základním úkolem personálního řízení je sladění zájmů organizace se zájmy pracovníků. Organizace, které vycházejí ze skutečnosti, že lidé jsou prioritou pro jejich prosperitu a další rozvoj organizace, mají propracované personální systémy a svým pracovníkům vytvářejí optimální pracovní podmínky (Kociánová, 2012). Šikýř (2016) uvádí že, pojem personalistika, popřípadě personální práce, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojmy personalistika nebo personální práce jsou běžně zaměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, ovšem tyto pojmy mají dvojí význam. V prvním významu (častěji v praxi) označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu (častěji v teorii) označují odlišné koncepce a vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Současné pojetí personalistiky se vyznačuje přesunem většiny pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením lidí (zaměstnanců) z personalistů (personálního útvaru) na manažery (vedoucí zaměstnance) na všech stupních řízení organizace. Manažeři naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

1.2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. (Koubek, 2005)

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systému lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- Filozofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů definuje směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- Politiky lidských zdrojů, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Procesy v oblasti lidských zdrojů obsahující formální postupy a metody používané k uskutečnění strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí.
- Programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu (Armstrong, 2007).

1.2.3 Řízení lidských zdrojů jako konkurenční výhoda

Na výzkumech založený pohled na strategické řízení lidských zdrojů objevuje způsoby, díky kterým může organizace využívat řízení lidských zdrojů jako udržitelnou konkurenční výhodu. To je nejlépe ukázáno ve VRIO rámci, který zahrnuje:

- Hodnotu (**Value**): organizace musí zvážit, jakou jí lidské zdroje přinášejí hodnotu. To je běžné zejména při redukci nákladů na lidské zdroje, jako je snižování počtu zaměstnanců. Hodnota je také důležitá při zvažování, jak zvýšit příjmy organizace.
- Vzácnost (**Rarity**): organizace musí vědět, jak rozvíjet a využívat výjimečné charakteristiky jejích lidských zdrojů pro získání konkurenční výhody.
- Nenapodobitelnost (**Inimitability**): pokud jsou lidské zdroje v organizaci výjimečné a mají přidanou hodnotu, mohou krátkodobě poskytovat konkurenční výhodu. Pokud ale konkurence může napodobit tuto výjimečnost, konkurenční výhoda bude ztracena, proto lze nenapodobitelnost využívat jen krátkodobě.
- Organizovanost (**Organisation**) – pro ujištění se, že je řízení lidských zdrojů prováděno s udržitelnou konkurenční výhodou, VRIO rámec navrhuje organizacím potřebu ujišťovat se, že jsou řádně organizovány a mohou vydělávat na přidané hodnotě, vzácnosti a neopakovatelnosti (Bardwell a Clayton, 2007).

1.2.4 Personalistika versus Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují tyto znaky:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení klíčovou oblastí strategického řízení organizace).
- Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace.
- Mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenosti pracovníků.
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2015).

2 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky jsou představovány řadou faktorů, technicko-technologických, organizačních, ekonomických, hygienických i společenských, které bezprostředně nebo zprostředkovaně působí na zaměstnance i další komponenty pracovního procesu, a tak podmiňují i ovlivňují jeho průběh. (Dvořáková a kol., 2012)

Blažek (2011) rozděluje podmínky práce na materiální a společenské. Materiální podmínky práce: klimatické podmínky, vybavení pracovišť stroji, zařízením, nábytkem apod., včetně jejich prostorového a estetického řešení a dále bezprostřední vybavení pracovníka technikou, kam lze mimo speciální pomůcky a zařízení zařadit např. mobilní telefon, notebook, automobil apod. Společenské podmínky práce: mezilidské vztahy panující v kolektivu, do kterého je zaměstnanec zařazen, mezilidské vztahy v dané organizaci i vztahy vůči osobám mimo organizaci, se kterými je daný zaměstnanec při vykonávání práce v kontaktu.

2.1 Organizace pracovní doby

Délka a způsob pracovní doby se v posledních desetiletích výrazně proměnily. Zákoník práce upravuje pracovní dobu a dobu odpočinku (viz § 78-100 zák. práce) v tomto rozsahu:

- délka pracovní doby (stanovená týdenní pracovní doba, kratší pracovní doba),
- rozvržení pracovní doby (rovnoměrné a nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, pružné rozvržení pracovní doby, konto pracovní doby),
- přestávka v práci a bezpečnostní přestávka,
- doba odpočinku (nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny, dny pracovního klidu, nepřetržitý odpočinek v týdnu),
- práce přesčas,
- noční práce,
- pracovní pohotovost (Kociánová, 2010).

2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je součástí politiky státu, je záležitostí veřejného zájmu, neboť rizika vyplývající z pracovní činnosti ohrožují osoby, majetek, životní prostředí jak uvnitř, tak i vně pracovních systémů.

BOZP je řízena státem jak přímo – prostřednictvím obecně závazných právních předpisů – stanovením práv a povinností řízených i řídících subjektů a stanovováním požadavků na dosažení přijatelného rizika, tak i nepřímo – vytvářením podmínek pro působení ekonomických i mimoekonomických stimulů.

BOZP je vymezena zejména zákoníkem práce. V ČR platí zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu a nemoci z povolání. Právní a ostatní předpisy k zajištění BOZP jsou předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy, technické dokumenty a technické normy, stavební předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami a chemickými přípravky a jiným látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života a zdraví.

Pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou konkrétní pokyny dané zaměstnanci jeho nadřízenými, vedoucími zaměstnanci. Zákoník práce vysloveně stanoví, že zaměstnavatel je povinen zajistit BOZP zaměstnanců s ohledem na všechna rizika možného ohrožení jejich života a zdraví a určuje, na koho se tato povinnost vztahuje a kdo za plnění úkolů plynoucích z této odpovědnosti zaměstnavatele odpovídá (Dvořáková a kol., 2012).

2.3 Sociálně-psychologické podmínky práce

Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. (Koubek, 2015).

2.4 Péče o pracovníky

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnání organizace s organizacemi jinými.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- a) Povinná péče – je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně.
- b) Smluvní péče – daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.
- c) Dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí získání konkurenční výhody na trhu práce (Koubek, 2015).

3 Plánování, organizace práce

Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí. Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly: v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobními charakteristikami, optimálně motivované s žádoucím vztahem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné, ve správný čas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2015).

Frischmann a Žufan (2017) tvrdí, že předpovídání potřeby pracovníků je základní činností v procesu personálního plánování. Jejím cílem je stanovit nejpravděpodobnější množství a strukturu pracovníků v jednotlivých součástech organizace v celém průběhu plánovacího období. Důležitá je také personální optimalizace firmy – dosahování a udržování takového personálního obsazení, při němž má firma k dispozici přiměřený počet pracovníků s potřebnými pracovními způsobilostmi (kompetencemi), motivovaných a odhodlaných

k plnění podnikových funkcí v souladu s posláním firmy, jejími úkoly i zamýšleným rozvojem. Dosažení a udržování stavu personálního optima představuje nejširší a nejobecněji vyjádřený účel řízení lidských zdrojů a rozvoje lidí ve firmách (Bláha a kol., 2005).

3.1 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (případně skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, které musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zajišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostí pracovních míst (Koubek, 2015).

Šikýř (2016) uvádí, že motivační přístup k vytváření pracovních míst vychází z předpokladu, že je nejlepším podnětem pro zaměstnance motivující práce, která je přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná i autonomní a poskytuje zaměstnancům odpovídající zpětnou vazbu. Komplexnost práce – zaměstnanec vykonává ucelenou a smysluplnou práci, s viditelným a rozpoznatelným výsledkem. Rozmanitost práce – zaměstnanec vykonává různé činnosti, uplatňuje různé postupy, používá různá zařízení, využívá různé schopnosti. Významnost práce – zaměstnanec vykonává práci, kterou ostatní v organizaci i mimo organizaci vnímají jako důležitou, užitečnou a přínosnou, zaměstnanec uspokojuje potřeby vnitřních i vnějších zákazníků. Autonomie práce – zaměstnanec disponuje určitou pravomocí a odpovědností samostatně jednat a rozhodovat v rámci plnění sjednaných pracovních úkolů a povinností. Zpětná vazba – zaměstnanci je poskytována hodnotící informace o dosaženém pracovním výkonu (výsledku práce a chování), zpětnou vazbu zaměstnanci poskytuje samotná práce, stejně jako zainteresované strany (nadřízený, podřízený, spolupracovník, zákazník, apod.).

3.2 Pracovní skupiny

Hermochová (2006) uvádí, že skupinová dynamika vznikala jako výraz společenské potřeby – skupiny jsou důležitým článkem, kde se prolínají a setkávají zájmy společnosti a zájmy jednotlivců. Skupiny jsou prostředím, ve kterém se jedinec sociálně formuje a zároveň svým jednáním skupinu ovlivňuje.

Pracovní skupina je charakterizována většinou následujícími prvky:

- Pracovní cíle, které slouží k uspokojování potřeb organizace i samotných pracovníků a umožňují jejich existenci a rozvoj.
- Společné pracoviště (kancelář, dílna, stavba).
- Pracovní činnost, která slouží většinou k uspokojování lidských potřeb.
- Vztahy mezi pracovníky, jejichž základ je dán normami a předpisy, které mají zajistit efektivní a racionální plnění pracovních cílů.
- Skupinové vědění tvoření systémem hodnot spojených s prací a pracovními podmínkami (Duchoň, Šafránková, 2008).

4 Odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytují organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity z toho, že se může zúčastňovat různých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. (Koubek, 2015).

Každá organizace je jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejích pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí

pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní (Kociánová, 2010). K tomu Čopíková a kolektiv (2015) dodávají, že odměňování zaměstnanců je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců a je zároveň nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Vytvoření efektivního, motivujícího, spravedlivého a transparentního systému odměňování je jednou z nejnáročnějších výzev, se kterou si musí manažeři a personalisté kterékoliv organizace úspěšně poradit. Systém odměňování musí vycházet ze strategie organizace a podporovat všechny její klíčové prvky. Organizace musí mít zcela jasno v tom, jak její systém odměňování bude konkrétně vypadat, tedy:

- jaké možnosti odměňování z široké škály existujících využije,
- jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn,
- v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování,
- jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců.

4.1 Mzdový systém, mzdová politika, mzdové formy

4.1.1 Mzdový systém

V podnikatelském sektoru přísluší zaměstnanci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci. Mzda má být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahování pracovních výsledků.

V zájmu respektování práva a k naplnění cílů mzdové politiky musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl:

- transparentní, srozumitelný, jednoduchý,
- spravedlivý, tj. byly co nejobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu,
- efektivní, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než růst mezd a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci.

Mzdový systém systematicky odměňuje tyto faktory:

- hodnotu práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky,

- pracovní výkon a pracovní jednání,
- cenu práce (Dvořáková a kol., 2012).

4.1.2 Mzdová politika

Praktickou aplikací systému odměňování je zejména mzdová politika organizace, ve které je stanoveno zpravidla:

- jaká kritéria považuje organizace za důležité pro stanovení ceny práce (vzdělání, znalosti, pracovní výsledky, ...),
- v jakém poměru je zaručená, výkonnostní (pohyblivá) složka mzdy a podíl na výsledcích organizace,
- jakými prostředky a kdo (delegace pravomocí) stanoví výkonnostní složku mzdy konkrétního zaměstnance,
- jaké nástroje k tomu použije (Frischmann a Žufan, 2017).

4.1.3. Mzdové formy

Smyslem mzdových forem je ocenit výsledky práce pracovníka, tj. jeho pracovní výkon, jeho pracovní chování a také schopnosti. Pro odměňování pracovníků používáme základní a dodatkové mzdové formy. Základními formami mezd jsou:

- **Časová mzda** - časová mzda je v našich podmínkách buď hodinová anebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svoji práci. Časové mzdy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince.
- **Úkolová mzda** - je vhodná především pro odměňování manuální práce. Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, tj. vyrobený výrobek nebo jeho část, natřený metr čtvereční plochy apod.
- **Podílová (provizní) mzda** – je založena na přímém vztahu výkonu vyjádřeného v penězích (tržba, obrat, zisk) a odměny pracovníka. Je uplatňována zejména v obchodních činnostech.
- **Smišované formy mzdy** – obsahují prvky výše uvedených mzdových forem (Frischmann a Žufan, 2017).

4.2 Zaměstnanecké výhody

Prostředkem získávání, stabilizace a pracovní motivace jsou v rejstříku personálních nástrojů zaměstnanecké výhody (benefity). Definice benefitů jsou různé, např.:

1. Benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče.
2. Benefity jsou jakákoliv forma příjmu závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, tj. sem můžeme zařadit závodní stravování, ale i např. dodávku bioproduktů (Dvořáková a kol., 2012).

Koubek (2011) uvádí, že se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:

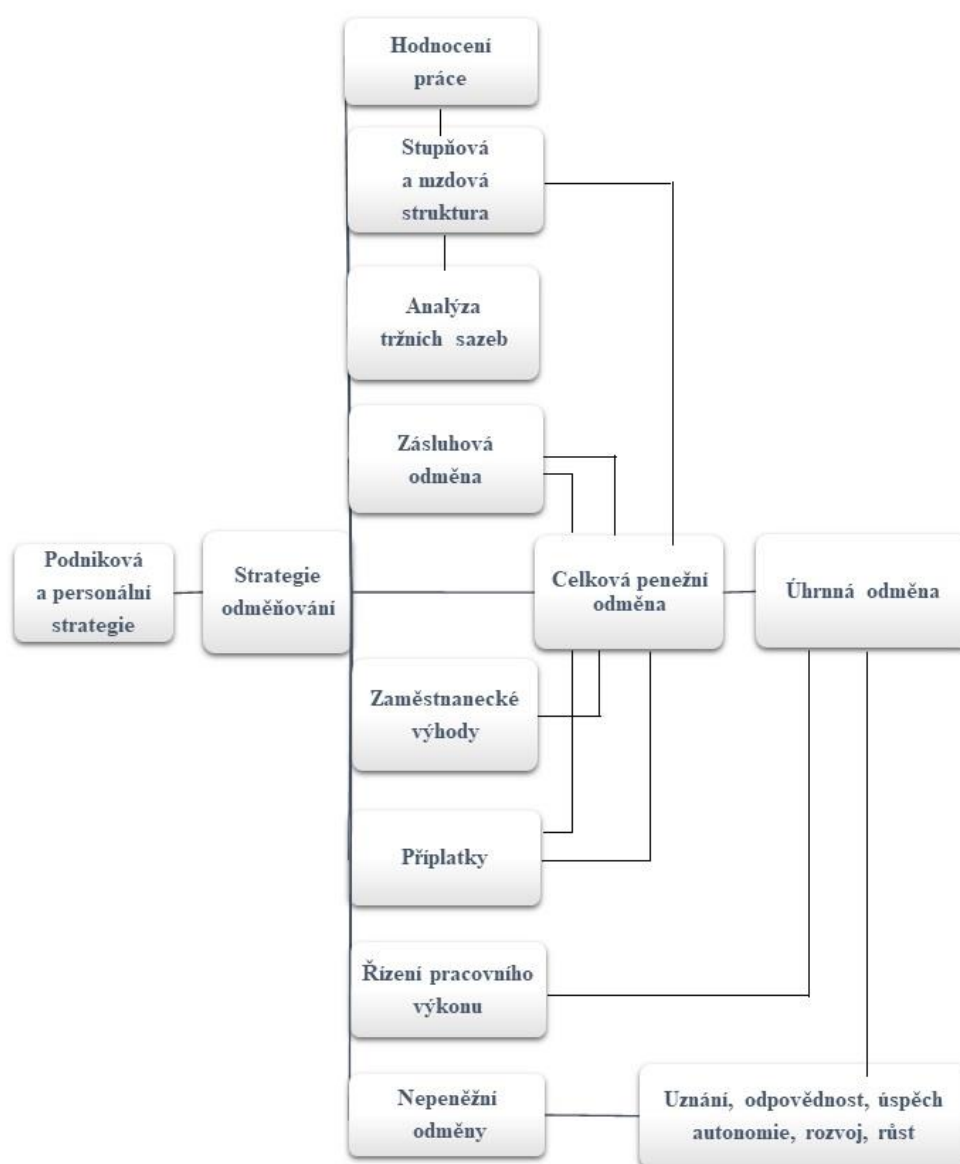
1. Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazená zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.).
2. Výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací, aj.).
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).

Pro zaměstnanecké výhody jsou typické tyto znaky:

- nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu (např. mladý zaměstnanec nepocítuje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče),
- jsou často zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- u velkých a finančně silných organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízejí velmi omezený počet,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jakou automatickou součást pracovního vztahu, než jako nadstandardní péči,
- dosud nelze předložit jednoznačný důkaz o závislosti, nakolik právě benefity přitahují do podniku uchazeče o zaměstnání, zároveň je jisté, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,

- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyle, že to vyvolává pocit nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu (Dvořáková a kol., 2012).

Obr. 1 Řízení odměňování: prvky a vzájemné vztahy



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong a Stephens, 2008

5 Motivace

Téma motivace je obsáhlé a velice diskutované a v teorii hojně rozvíjené téma. Všeobecný pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. příčiny lidského jednání. Jde o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem, což souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle (Blažek 2011). Motivaci můžeme určit za proces, který určuje směr, sílu a trvání chování. Většinou se spojuje pojem motivace s chováním člověka, které vede k dosažení určitých cílů, probíhá s určitou silou (úsilím). Motivace vychází z vnitřních charakteristik osobnosti člověka, ze specifických vědomých i nevědomých pohnutek, tzv. vnitřních hybných sil. Ty činnost člověka orientují určitým směrem, aktivizují ho a aktivitu udržují. Každý jedinec má potřeby, které se snaží uspokojit, uspokojování potřeb jedince motivuje a tak motivace funguje, pokud vystihuje vnitřní potřeby člověka (Duchon, Šafránková, 2008)

Zdroje motivace:

- Potřeby – základní zdroje motivace (biologické a sociální).
- Návyky – stereotyp, opakovaný způsob činnosti.
- Zájmy – zdroje a produkty poznávací činnosti.
- Hodnoty a hodnotové orientace – hodnotový systém (typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický, náboženský).
- Ideály – názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného o co jedinec usiluje (Duchon, Šafránková, 2008).

5.1 Motivace zaměstnanců

Otázka peněz není jediným důvodem k setrvání zaměstnance ve firmě. Jsou upřednostňovány jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce, než jen peníze. Např. dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst, možnost vykonávat zajímavou, nerutinní práci atd. Moderní systém odměňování proto upozorňuje na to, že jeho součástí je i nehmotná forma odměňování, kterou se musíme nutně zabývat, chceme-li, aby zaměstnanci maximálně přispívali k efektivnosti a prosperitě firmy (Bláha a kol., 2005). Dvořáková a kolektiv (2012) uvádí, že kvalita práce a intenzita pracovního úsilí je v zásadě ovlivněna dvěma složkami regulace lidského chování. Je to vzájemné působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory pracovních potřeb) s vnějšími bezprostředními pobídkami

(stimuly) k činnosti. Tyto póly motivace mohou působit buď v souladu, nebo rozporně. Jestliže není ovlivnění širším okolím, pak pracovní jednání jednotlivce závisí pouze na vztazích mezi individuálními potřebami a postoji k práci a normami chování pracovní role jednotlivce a pracovní skupiny.

Motivační teorie upozornily na význam zmocňování zaměstnanců, čili převedení pravomocí, a tím i odpovědnosti na nižší úrovně řízení až k zaměstnancům. Tento trend podporuje úsilí o transformaci vztahu mezi managementem a zaměstnanci (Bláha a kol., 2005).

5.2 Motivační strategie

Průzkumy motivační struktury zaměstnanců (struktury motivů k práci) akceptují obecné teorie pracovní motivace (teorie potřeb, očekávajících postojů) a jsou jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu organizace. Spolu s jinými metodami psychologických a sociologických průzkumů nám umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky (Dvořáková a kol., 2012).

Strategie a postupy ke zvýšení motivace zaměstnanců mohou být různé. Obecně se dá říci, že je třeba projít následujícími kontrolními body:

- **Měření motivace** – přímé nástroje pro měření motivace neexistují, ale je možné ji měřit nepřímě, jako produktivitu práce, fluktuaci zaměstnanců, osobní aktivitu jednotlivých zaměstnanců.
- **Ocenění jednotlivých zaměstnanců** – zaměstnanci musí cítit, že si jich organizace váží a oceňuje jejich práci. Jde o investice do jejich osobního úspěchu, posílení jejich pravomocí, příležitost podílet se na záležitostech společnosti. Cílem je zvýšit jejich pocit sebeurčení a zbavit je pocitů, že jsou bráni jen jako „lidské zdroje“.
- **Odpovědné a angažované chování** – pracovníci směřují své úsilí k dosažení cílů organizace i svého pracovního místa. Toho lze dosáhnout zapojováním lidí do tvorby cílů, zvýšením individuálních pravomocí jedinců týmu.
- **Podnikové klima** – podnikové klima a základní hodnoty organizace by měli zdůrazňovat význam vysokého výkonu.
- **Dovednosti v oblasti vedení lidí** – vedoucí pracovníci musí projít procesem zvyšování v této oblasti právě proto, aby byli schopni motivovat sebe i druhé.

- **Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst** – při vzniku nového pracovního místa, nebo vytvoření nového úkolu, nebo systému úkolů je třeba brát v úvahu motivační faktory vycházející z práce samotné.
- **Řízení pracovního výkonu** – ovlivňuje motivaci jednotlivých pracovníků velmi přímo.
- **Řízení odměňování** – přímé ovlivnění pracovního výkonu krátkodobým motivátorem.
- **Rozvoj zaměstnanců** – rozvoj zaměstnanců je tou nejsilnější formou motivace, převedený do roviny sebevzdělávání. Navíc dává růst i vlastnímu pocitu samostatnosti v okamžiku, kdy se stávají zodpovědnými za rozhodování o obsahu a rozsahu dalšího vzdělávání (Duchon, Šafránková, 2008).

5.2.1 Potřeby

Potřeby, jejichž uspokojení se promítá v jednotlivých motivačních strategiích:

- **Potřeba autonomie** – žádoucí pro podniky řízené vedoucím stylem či koučováním, dává možnost delegovat odpovědnost a pravomoci a uvolnit kapacitu pracovníka pro jiné úkoly – vytváření pracovních míst.
- **Potřeba splnění cíle** – stanovení reálných cílů.
- **Potřeba odpovědnosti** – za splnění úkolu, v širším kontextu za dosažení cíle, je silný motivátor u manažerských pozic a dlouhodobé nenaplnění vede ke ztrátě motivace a odchodu ze společnosti – angažované a odpovědné chování.
- **Potřeba sebedůvěry** – pro podniky řízené jiným než řídicím stylem je tato potřeba nezbytná a od vedoucích pracovníků se očekává, že oprávněný pocit sebedůvěry podřízeným poskytnou nejlépe ve formě dostatečného pracovního a rozhodovacího prostoru – vědomí vlastní důležitosti v systému (Duchon, Šafránková, 2008).

5.3 Ovlivňování motivace

Motivační nástroje jsou instrumentariem, které má manažer k dispozici při motivování svých spolupracovníků. Jako správný hospodář by měl dbát na efektivnost svého počínání, s cílem dosahování co nevyšší motivační síly při minimalizaci nákladů na motivaci vynaložených (Blažek 2011).

5.3.1 Motivační program

Aby společnost motivovala své zaměstnance co nejefektivněji, měla by si nejprve sestavit svůj motivační program. Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti (možná je forma dotazníkového šetření či osobní rozhovory a analýza signálů úrovně motivace k práci v jednání zaměstnanců u jednotlivých kategorií zaměstnanců a jejich vyhodnocení). V této činnosti je pro většinu organizací zpravidla nezbytná odborná pomoc psychologů a poradců ve vedení lidí.
2. Charakteristika motivačního klimatu organizace vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli (organizační identita).
3. Stanovení cílů motivačního programu, tj. určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, kterých je žádoucí dosáhnout jako předpokladu splnění cílů organizace.
4. Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jsou to opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Motivační program, má-li být účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. Tvorba úspěšného provýkonnostního klimatu a s ním spojené organizační kultury zahrnuje celou řadu opatření nejen v oblasti působení hmotných podnětů (odměňování a zaměstnaneckých výhod), ale i v oblasti výběru, hodnocení pracovníka, rozmisťování zaměstnanců (motivování pracovními funkcemi), zvyšování odborných znalostí a pracovních schopností, posilování vědomí osobních perspektiv spojených s organizací.
5. Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci (Dvořáková a kol., 2012).

5.3.2 Způsoby ovlivňování motivace

Způsoby ovlivňování motivace zaměstnanců mohou být:

- **Osobní pochvala / veřejná pochvala a poděkování.** Součástí tohoto postupu je zdůraznění dobrých příkladů, dokonce i v případech, kdy se jedná o situace, které patří k jejich standardní pracovní náplni. Pro příklad si lze představit často používanou metodu vyhodnocování nejlepších pracovníků za uplynulý měsíc.
- **Mimořádné odměny a individuální hodnocení.** Toto je způsob, jak reagovat okamžitě na mimořádné výkony, které si zaslouží ocenění. Nejedná-li se o peněžní odměnu, je třeba zvolit takovou formu, které pracovník dokáže využít (např. zahraniční cesty, nebo víkendové pobyty).
- **Sebezdokonalování prostřednictvím vlastní práce / rozšíření kompetencí.** Principem je, že pracovník dostane navíc ke své práci zadání úkolu, k jehož řešení použije své vlastní zkušenosti a dostupné informace a výsledek prezentuje nadřízeným a následně celému týmu.
- **Koučování prováděné vedoucím pracovníkem.** Vedení pomocí podnětů a odezvy. Tento postup se používá spíše méně, protože klade značné nároky na nadřízeného a ne všichni pracovníci jsou schopni a ochotni přijmout roli koučovaných.
- **Účast pracovníků v oficiálních projektech a pracovních skupinách.** Motivační efekt se zvýrazní, je-li možnost pracovníka zařadit do mezinárodní pracovní skupiny.
- **Vnější a vnitřní kurzy pro zaměstnance.** Profesní trénink a trénink ve vedení ostatních, který připravuje zaměstnance na další profesní růst. V případě interních kurzů je možno využít pro motivaci zkušených zaměstnanců jako lektorů.
- **Stáže a výměny pracovních míst.** Tento motivační postup je velmi účinný a je možné ho v průběhu kariéry mnohokrát opakovat, protože je většinou krátkodobý a velmi motivující, zejména pro ty, kteří jsou motivováni kariérou a dalším vzděláváním.
- **Využití pracovníků v roli zastupujícího experta.** Jako nadstavba ke standardní práci může sloužit ustanovení pracovníka do role zastupujícího pracovníka. Je výhodné, alespoň v začátcích, je-li to úkol spíše profesní než manažerský. Manažerské zastupování je o něco komplikovanější zvláště pro neoddělitelnou manažerskou pravomoc a zodpovědnost.
- **Příprava a přednášení prezentací a přednášek.** Tento způsob motivace se hodí pro pracovníky, kteří jsou profesně velmi zdatní a mají základní potřebné schopnosti a dovednosti pro přednášení.

- **Koučování pracovníka jiným pracovníkem.** Samostatné převzetí role kouče je předáním části velmi důležité zodpovědnosti z rukou vedoucího pracovníka. Pro management je to vítaná pomoc a pro pracovníka motivační impulz (Duchoň, Šafránková, 2008).

6 Spokojenost

Spokojenost lze chápat jako „stav nasycení“ - spokojený je ten, jehož potřeby a přání se splnily (Deiblová, 2005). Kociánová (2010) definuje spokojenost jako míru vyrovnaní se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je pak součástí celkové životní spokojenosti. Souhrnným vyjádřením toho, do jaké míry jsou osobní cíle zaměstnanců splněny, je pracovní spokojenost. I když spokojenost sama o sobě není zárukou výkonnosti, pracovní ochoty a dalších kladných postojů a vztahů k organizaci, je jejím předpokladem. Tato skutečnost našla svůj odraz již dříve v moderním trendu personálního managementu, jehož filozofie je charakterizována heslem „člověk ve středu zájmu“ (Dvořáková a kol., 2012).

Armstrong (2007) uvádí, že spokojenost s prací ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci celkově spokojeni či nespokojeni se svojí prací a pracovním prostředím. Týká se postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací. Pracovní spokojenost je významným aspektem řízení organizace. Odborná literatura věnuje pozornost pracovní spokojenosti v souvislosti s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, v souvislosti s jejich pracovní stabilizací, organizačními změnami ad. (Kociánová, 2010).

Bedrnová a Nový (2007) interpretují pojem pracovní spokojenost třemi způsoby:

- **Spokojenost, jako popis stavu.** Spokojenost pracovníků s prací a pracovními podmínkami je uváděna jako kritérium hodnocení spokojenosti s prací personální politiky organizace a z toho hlediska bývá udávána přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o svoje pracovníky stará.
- **Spokojenost chápána jako hnací síla.** O spokojenosti pracovníků se hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost taky vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění.

- **Spokojenost vnímaná jako překážka výkonu.** Člověk může dosáhnout spokojenosti díky uspokojení z dosažení nízkých cílů. V tomto případě lze tedy spokojenost interpretovat jako brzdu žádoucího pracovního výkonu. Někteří lidé jsou sami o sobě, třeba z povahy své osobnosti, spokojeni se svou prací a nejsou nijak inspirováni k tomu, aby se více angažovali, pracovali pilněji nebo lépe. Tito lidé si mohou najít jiné způsoby, jak uspokojovat svoje potřeby.

Deiblová (2005) uvádí, že téměř všechny výzkumy ukazují, že pracovní spokojenost je závislá na:

- obsahu práce,
- pocitu uznání,
- pocitu, že člověk něco vykonal,
- možnostech vzestupu,
- na dobrých mezilidských vztazích.

Kociánová (2010) pak dodává, že pracovní spokojenost není dosud v teorii chápána jednotně. Zobecnění poznatků k pracovní spokojenosti je problematické z důvodu vlivu mnoha proměnných. Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů. Na pracovní spokojenost působí mnohé skutečnosti, z nichž většina jsou více či méně proměnné vlivy – je nestálá. Pracovní spokojenost je vždy subjektivním vyjádřením.

6.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktory posilující pracovní spokojenost jsou:

- průhledná organizační a personální politika,
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce,
- různorodá práce,
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie,
- příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,
- finanční ohodnocení,

- optimální spolupráce a mezilidské vztahy,
- bezpečnost vykonávané práce ad.

Pracovní spokojenost zeslabují zejména:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci,
- časový stres,
- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými,
- nedostatek času na osobní a rodinný život,
- psychosomatické důsledky práce (Kociánová, 2010).

6.1.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu přináší pracovníkům výhody v tom, že lépe chápou svoji roli, své úkoly, svou odpovědnost a pravomoci. V rámci těchto mezí mohou jednat mnohem svobodněji a samostatněji, pozitivně to ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost s prací i vztah k firmě. Řízení pracovního výkonu je soustavný, trvalý, sám sebe obnovující cyklus, jehož hlavními aktivitami a fázemi jsou: definování role pracovníka, projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu, projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka – vypracování plánu rozvoje pracovníka, řízení pracovního výkonu v průběhu období (nejčastěji roku), závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu (Koubek, 2011).

6.2 Herzbergovy teorie dvou dimenzí motivace k práci

Herzbergova teorie patří k nejznámějším teoriím motivace k práci. Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a funkcí v procesu motivace:

- 1. Faktory hygieny (dissatisfactory).** Zahrnuje do nich peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Jejich negativní stav nebo absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců. Jsou-li v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nevyvolávají pracovní nespokojenost, nemají však vliv přímého podnětu na aktivitu zaměstnance. Jejich nedostatky vyvolávající pracovní nespokojenost mohou být

do určité míry kompenzovány v pozitivním směru intenzivnějšího působení motivátorů (dobré vztahy, vedení). Podle Herzberga je však obrácená situace – eliminovat negativní vlivy působení faktoru hygieny prostřednictvím působení motivátorů tak, aby se projevila pracovní spokojenost – nemožná vzhledem ke způsobu jejich působení. Stav a působení faktorů hygieny je ovlivňováno v rozhodující míře vedením (organizační klima).

2. **Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory).** Tvoří je výkon (dosažení úspěchu na základě ocenění pracovního výkonu), uznání, obsah práce, odpovědnost (delegovaná v systému řízení), vzestup (funkční), možnost rozvoje. Jsou-li motivátory pozitivně laděny a působí-li, jsou nejúčinnější složkou motivace k práci. Rozhodující pro ně je vnitřní uspořádání potřeb zaměstnance a osobní vlastnosti, na něž je možno dále motivačně působit. Vedle pracovní spokojenosti, kterou ovlivňují také, vedou přímo ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance, jsou tedy v systému podnětů „odpovědné“ za výkon (Dvořáková a kol., 2012).

6.3 Spokojenost a psychologické disciplíny

Pracovní spokojeností a dalšími faktory ovlivňující život a chování jedinců v pracovních podmínkách se zabývají i některé psychologické disciplíny.

6.3.1. Sociální psychologie

Sociální psychologie se zabývá styčnými otázkami psychologie a společenských věd, zkoumá sociální determinaci psychiky a psychickou regulaci sociálního chování lidí, zabývá se působením společnosti na jedince a jeho vývoj, vztahy mezi lidmi, sociální interakcí a komunikací. V personálním řízení se sociální psychologie uplatňuje v souvislosti s problematikou organizační kultury, adaptace člověka na prostředí (na organizační kulturu a pracovní skupinu), pracovní motivace, pracovní spokojenosti a pracovního chování.

Organizace ovlivňuje pracovní ochotu, výkonnost a spokojenost pracovníků. Pracovníci mohou prostřednictvím organizace uspokojit své potřeby – sociální kontakty, uznání spojené s výsledky práce či dosažení určité pozice v organizaci, osobní rozvoj (Kociánová, 2012).

6.3.2 Psychologie práce a organizace

Psychologie práce a organizace se zaměřuje na studium vztahů mezi psychikou člověka a pracovní činností. Zkoumá zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti v rámci objektivních podmínek (fyzikálních, sociálních a organizačních), v nichž pracovní činnost probíhá. Zaměřuje se na problematiku pracovních podmínek, na osobnost člověka ve vztahu k práci (způsobilost člověka k výkonu profese, motivace a postoje k práci, spokojenost s prací, identifikace s profesí ad.), na vztah práce a organizace (vytváření a fungování pracovních skupin, sociální klima na pracovišti, organizační kultura, rozvoj kariéry ad.). Psychologie práce a organizace využívá poznatky obecné psychologie, psychologie osobnosti, sociální psychologie a pedagogické psychologie zaměřené na dospělé (Kociánová, 2012).

6.4 Měření spokojenosti

Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket, které Armstrong (2007) dělí do čtyř metod realizace:

1. **Použití strukturovaných dotazníků.** Ty mohou být rozdány všem pracovníkům, nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované, např. JDI (viz podkapitola 6.4.1) nebo vytvořeny speciálně pro danou organizaci.
2. **Použití rozhovorů.** Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí, nebo to mohou být polostrukturované rozhovory, používající jakýsi seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat, i když na druhé straně by cílem osoby vedoucí rozhovor bylo mělo být dovolit diskuzi týkající se těchto bodů, aby od daného pracovníka byly získány upřímné a otevřené názory.
3. **Kombinace dotazníků a rozhovorů.** To je ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku a s kvalitativními údaji z rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory.
4. **Využití diskuzních skupin.** Diskuzní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

6.4.1. Job description index

Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti v podnicích u nás i v zahraničí se tradičně užívá job description index (JDI), který se zaměřuje na pět základních aspektů: mzda, možnost postupu, nadřizený, práce samotná a spolupracovníci. Bedrnová a Velehradský ho v našich podmínkách doplnili o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky. Dalším často užívaným metodickým postupem je souběžné sledování důležitosti řady dílčích faktorů souvisejících s prací a spokojenosti s nimi. Tento postup umožňuje zjistit nejproblematictější oblasti podnikového dění.

V praxi se obvykle zjišťuje míra spokojenosti pracovníků jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojenost celková. Jako kvalitativně určitý soubor postojů bývá charakteristická jako pro každého jednotlivce, tak pro celé pracoviště. K ověření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím pracovníci na určité škále vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce.

Čtyřstupňová škála se v rámci podobných výzkumů ukázala jako nejvhodnější, neboť zařazená vyjádření typu „ani spokojenost, ani nespokojenost“ (odpovídá střední hodnotě škály s lichým počtem stupňů) velmi často spíše charakterizovala normální rozložení. Cílem při ověřování úrovně pracovní spokojenosti je naopak obdržet od respondentů výrazně pozitivní, resp. výrazně negativní výpovědi. Poskytují totiž možnost ověřit si převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určitém podniku (Pauknerová a kol., 2012).

7 Specifika pro vybranou firmu

Tato kapitola doplňuje všeobecnou teorii o řízení lidských zdrojů o pár specifických aspektů, které ucelují pohled na problematiku zkoumané firmy.

7.1 Služby

Práce ve službách je odlišná od práce ve výrobních firmách a jiných sektorech. Zejména práce v cestovním ruchu a gastronomii je velice specifickým odvětvím. Kotler definuje služby jako jakoukoliv činnost nebo prospěch, které jedna strana může nabídnout druhé a které jsou v podstatě nehmotné a nevytvářejí vlastnictví čehokoliv. Její produkce se může nebo nemusí vázat k fyzickému produktu (Kotler, Keller, 2007). V literatuře se objevuje mnoho definic služeb, jejich přehledné shrnutí zaměřené na cestovní ruch uvádí Horner a Swarbrooke (2003):

- **Nehmatatelnost a nehmotnost.** Službu si nelze předem prohlédnout, prověřit ani vyzkoušet.
- **Neoddělitelnost.** V turismu dochází zpravidla k současnému poskytování a spotřebě služby a k neoddělitelnosti místa, času čerpání a poskytování služby.
- **Různorodost (vysoká míra heterogenity).** Na trhu je nabízeno množství různých služeb v různé kvalitě a pro různé cílové skupiny.
- **Komplexnost.** Služby jsou zejména v cestovním ruchu nabízeny a spotřebovávány v komplexech (např. zájezd).
- **Subjektivita vnímání a poskytování stejné služby.** Služba nemůže být zpravidla poskytnuta pokaždé naprosto stejným způsobem (vysoká míra subjektivity, měnící se podmínky), což vede i k obtížnému měření kvality a standardizaci služeb.
- **Dočasnost (netrvanlivost).** Pokud nejsou služby v daný čas čerpány, zanikají.
- **Neexistence vlastnictví nebo dočasné „vlastnění“.** Zakoupení a spotřeba služby nevedou ke vzniku vlastnického vztahu.
- **Podmíněnost nákladů.** V cestovním ruchu nelze často přesně kalkulovat úroveň fixních a variabilních nákladů na jednoho zákazníka.
- **Vztah služeb a provozovatele.** Některé služby nelze oddělit od jedince, který je poskytuje.

Z tohoto shrnutí jasně plyne, že služby jsou ze všeho nejvíce tvořeny lidmi, kteří je poskytují, a proto by se měl zejména ve službách klást důraz na kvalitní řízení lidských zdrojů a

spokojenost zaměstnanců. Protože zaměstnanci jsou ti, kdo nejvíce ovlivňují spokojenost zákazníků a tudíž i hospodářský výsledek, či dokonce samotnou existenci firmy.

7.2 Cestovní ruch a pohostinství

Nickson (2007) definuje odvětví cestovního ruchu a pohostinství jako odvětví s vysokou intenzitou práce a pracovníci jsou v tomto odvětví jeho největším přínosem. Avšak i když je tato podstata známá, řízení lidských zdrojů v této oblasti zaznamenává mnoho rozporů a paradoxů. Všeobecně má práce v cestovním ruchu a pohostinství špatnou pověst, zejména kvůli praktikám zaměstnavatelů a pracovním podmínkám. Toto vnímání se často shoduje s realitou. Keep a Mayhew (1999) shrnuli personální problémy v cestovním ruchu a pohostinství takto:

- všeobecně nízké platy,
- dlouhé směny nejsou vhodné pro pracovníky, kteří mají rodinu,
- na nejnižších pozicích jsou většinou ženy a lidé z etnických menšin, naopak na vyšších postech jsou zejména muži, to vede k nerovným příležitostem,
- nízká nebo žádná možnost kariérního růstu, využívání sezónních pracovníků,
- využívání neoficiálních náborových metod,
- nedostatek zkušeností s dobrou praxí v personálním managementu / řízení lidských zdrojů,
- slabé nebo vůbec žádné odbory,
- vysoká fluktuace,
- problémy se získáváním a udržením zaměstnanců.

Nickson (2007) dodává, že všechny tyto aspekty způsobují, že strategie, plánování a rozhodování tak probíhají jen v krátkodobé perspektivě. Zřejmým dopadem je také to, že řízení lidských zdrojů v těchto organizacích probíhá jen jako krátkodobá reakce na problémy jako je nábor nových zaměstnanců a jejich základní zaškolení, namísto zaměření se dlouhodobou strategií, která by mohla přinést větší rozvoj a kariérní růst pro stávající zaměstnance.

7.3 Zaměstnanci na částečný úvazek a na dohodu

Ve zkoumané firmě je velice vysoká sezónnost (všední dny vs. víkendy), a proto je nezbytné zde zaměstnávat i pracovníky na částečný úvazek, častěji však na dohodu o provedení práce, tedy brigádníky.

Armstrong (2007) shrnuje výhody a nevýhody využívání pracovníků na částečný úvazek: výhody:

- větší možnost uplatnění flexibilní pracovní doby,
- lepší využití budov a zařízení, např. zavedením tzv. podvečerní směny,
- nižší náklady práce na jednotku výroby, protože se redukuje příplatky za přesčasovou práci pro pracovníky na plný úvazek,
- vyšší produktivita u opakující se monotónní práce, protože pracovníci na částečný úvazek mohou věnovat své práci během kratší pracovní doby větší pozornost (jejich zatížení je kratší a udrží si tak větší soustředění a pracovní tempo).

Nevýhody pak jsou:

- osoby pracující na zkrácený úvazek jsou obvykle méně ochotné pracovat odpoledne nebo večer, může pro ně být obtížnější měnit umístění jejich pracovní doby během dne a mohou být méně mobilní,
- může mezi nimi být vyšší míra fluktuace,
- mohou být méně oddány organizaci a práci než pracovníci na plný úvazek.

Shrnutí výhod a nevýhod zaměstnanců na dohodu uvádí také článek Zaměstnávání brigádníků na webu Prácemzda.cz (2019):

Výhody:

- zaměstnavatel nemá povinnost rozvrhovat zaměstnanci pracovní dobu a přidělovat mu v ní práci,
- zaměstnanci nevznikají automaticky práva spojená jinak s výkonem závislé práce v pracovním poměru,
- zákon nestanoví žádné omezení, pokud jde o dobu trvání pracovněprávního vztahu,
- poměrně jednoduchá možnost pracovněprávní vztah uzavřený některou z dohod rozvázat,
- odměna je zpravidla smluvní a na zaměstnance se až na výjimky nevztahují ustanovení zákoníku práce o odměňování mzdou či platem.

Nevýhody:

- omezený rozsah práce, kterou může zaměstnanec pro zaměstnavatele konat.

Senter a Martin (2007) ve svém výzkumu dokázali, že u brigádníků a pracovníků na částečný úvazek je mnohem vyšší míra fluktuace než u pracovníků na hlavní pracovní poměr. Nejvyšší míra fluktuace pak byla zjištěna u skupin středoškoláků a vysokoškoláků.

7.4 Sociální sítě

V posledních letech jsou sociální sítě čím dál, tím více oblíbeným a hojně využívaným prostředkem zábavy a komunikačním kanálem většiny populace. Není proto divu, že jejich vliv a používání pronikly ze soukromé sféry i do firem a využívají se i při řízení lidských zdrojů, jinak tomu není ani ve zkoumané firmě.

Využívání sociálních médií se stalo základním trendem pro obchodní činnosti (společnosti) a zábavu (jednotlivci) (Song. a kol., 2019). Song a kol. (2019) ve svém výzkumu zjistili, že využívání sociálních sítí na pracovišti má pozitivní dopad na výkonnost týmu a zaměstnanců, jelikož zaměstnanci mají větší emoční spojení, vzájemnou důvěru a menší psychologickou vzdálenost. I když Song a kol. tvrdí, že Facebook je speciálně navržen pro osobní potřebu a dokonce ani přidání nových obchodně orientovaných funkcí usnadňujících pracovní využití, nemůže snadno posunout jeho silnou image jako nástroje pro osobní a sociální využití, ve zkoumané firmě se právě Facebook stal hlavním komunikačním kanálem skupin zaměstnanců a jejich nadřízených.

Šikýř (2014) uvádí, že sociální sítě lze využít také při náboru zaměstnanců. Sociální sítě jako je Facebook, Myspace nebo LinkedIn přinášejí nové příležitosti pro personální marketing a elektronické získávání zaměstnanců. Umožňují nejen efektivně informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech, ale současně přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče o zaměstnání, jejichž profily jsou v sociálních sítích veřejně přístupné. Sociální sítě lze také vytvářet a rozvíjet uvnitř organizace pomocí intranetu. Takové sociální sítě se pro zaměstnavatele stávají významným zdrojem informací a znalostí, které je možné využít při získávání i vzdělávání zaměstnanců. Jistým problémem využívání sociálních sítí je zajištění bezpečnosti sdělovaných a sdílených informací. Přesto můžeme tyto moderní způsoby internetové komunikace vnímat jako významný alternativní nástroj personálního marketingu a získávání zaměstnanců na globálním i lokálním trhu práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

8 Představení firmy

Tato diplomová práce se zabývá rodinným herním centrem Bruno family park v Brně – Slatině. Toto herní centrum patří společnosti Imos facility, a.s., která provozuje správu nemovitostí, úklidovou firmu, hotel, penzion, tenisovou halu, automyčku ad. Bruno family park je samostatnou filiálkou této firmy s vlastním účetnictvím, managementem a personální politikou, proto bude následující práce pojednávat pouze o Bruno family parku a dále o něm hovořit jako o firmě či společnosti.

Herní centrum bylo dostavěno a otevřeno v listopadu 2015. Jedná se o moderní budovu s herní plochou 3 800 m² uvnitř a 3 700 m² venku. Venkovní část byla přistavěna později a je v provozu od léta 2017. Součástí herního centra je i 6ti patrová věž s vyhlídkou, kavárna, brasserie a restaurace. Investiční objem (bez venkovního areálu) činil 190 mil. Kč (Imos-development.cz, 2020).

Bruno family park neslouží jen jako herní centrum pro rodiče s dětmi, ale zabývá se i mnoha dalšími aktivitami: pořádají se zde příměstské tábory pro děti (o letních, podzimních i jarních prázdninách), narozeninové oslavy, teambuildingové akce a family days pro firemní klientelu, večery pro dospělé a cvičení pro maminky s dětmi i pro děti samotné.

Díky neustálým marketingovým činnostem a snaze o vylepšování a přidávání dalších služeb, návštěvnost centra i všech poskytovaných služeb neustále roste a zvyšuje se tak i potřeba personálu, bez něhož by nebylo možné tyto služby poskytovat.

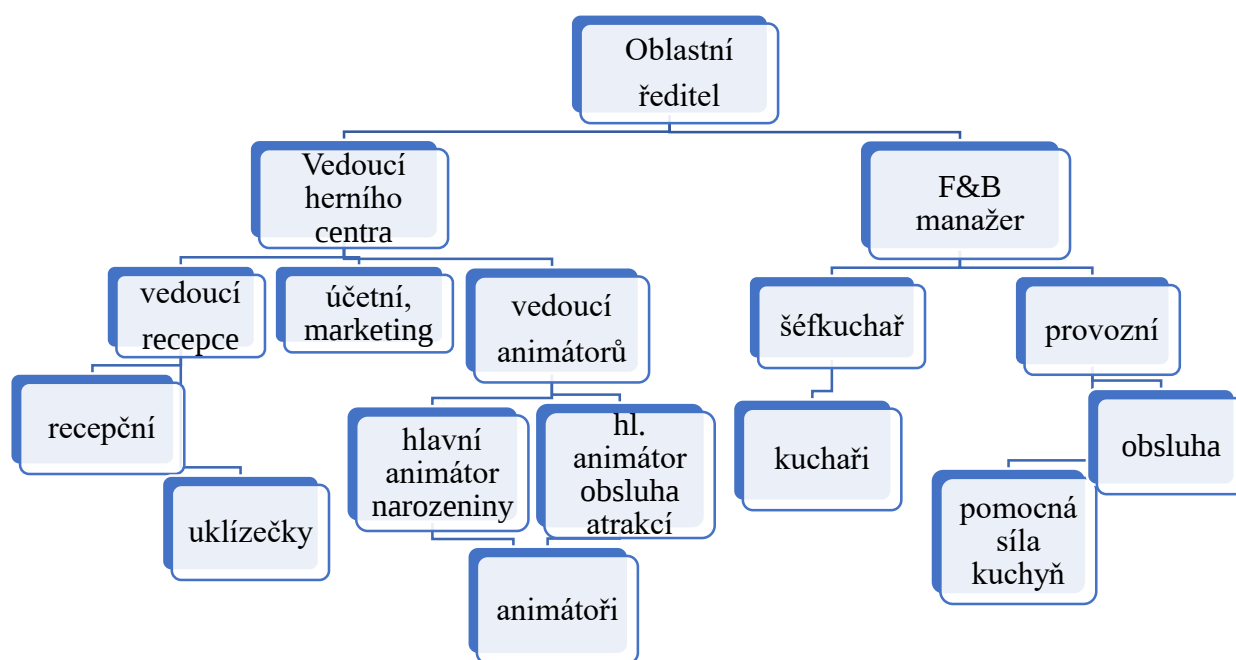
Mzdové náklady v Bruno family parku činí 6,15 % z celkových nákladů.

8.1 Personální zajištění

Firma se zabývá poskytováním služeb, ty jsou nerozlučitelně spjaté s lidmi, kteří je poskytují a v tomto případě (obzvláště u některých aktivit) to platí bezesbýtku. Aby byla problematika personálního zajištění v tomto centru objasněna, bude níže podrobněji popsána struktura zaměstnanců.

8.1.2 Organizační struktura

Obr. 3 Organizační struktura Bruno family parku



Zdroj: vlastní zpracování

Poznámky k organizační struktuře: Oblastní ředitel v Brunu nesídlí, účastní se jen porad managementu a je v kontaktu s vedoucím herního centra a F&B manažerem, schvaluje jen velké investice a změny, jinak je vedení v rukou vedoucího herního centra a F&B manažera. Jak ze schématu vyplývá, vedoucí herního centra má na starosti všechny záležitosti herního centra a F&B manažer všechny záležitosti kolem stravování, tedy gastro části. Toto pojetí

organizace ve firmě není zcela tradiční a jak se již mnohokrát ukázalo, není úplně vhodné. Firma má v podstatě dva vedoucí, kteří jsou na stejné hierarchické úrovni, ti však mají často jiné názory i protichůdné zájmy, vzniká tak „tření“ mezi herním centrem a gastrem.

Top management zde tedy tvoří oblastní ředitel, vedoucí herního centra a F&B manažer. Do středního managementu pak patří vedoucí recepce, účetní, marketér, vedoucí animátorů, šéfkuchař a provozní.

8.1.3 Sezónnost, výkyvy v potřebě počtu zaměstnanců

V herním centru je velice vysoká sezónnost, což vysvětluje potřebu tak velkého počtu brigádníků. Sezónou zde tvoří víkendy, svátky a prázdniny, mimo sezónou jsou pak všední dny. Nejsilnější sezóna je od podzimu do jara, léto je slabší, i když jsou zde menší výkyvy mezi všedními dny a víkendy.

Rozdíly v návštěvnosti jsou markantní, v nejslabší dny centrum navštíví kolem 20ti lidí, v nejsilnější dny se v centru za celý den vystřídá i 1 200 osob.

8.1.4. Struktura zaměstnanců

V současné době (k 1.1.2020) ve firmě pracuje 29 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 97 brigádníků. Sezónnost se netýká top a středního managementu, tito pracovníci jsou všichni na hlavní pracovní poměr a mají úvazek 40 hodin týdně. Management tvoří 1/3 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP). Na recepci jsou 2 pracovnice na HPP, které pracují na směnný provoz, tedy krátký / dlouhý týden, sezónní výkyvy pokrývají brigádníci 1 – 2 na směnu (více fyzická kapacita recepce neumožňuje). Zbytek zaměstnanců na HPP tvoří kuchaři, servírky, obsluha kavárny a pomocná síla v kuchyni, tito všichni také pracují na směnný provoz krátký / dlouhý týden. I v gastro provozu sezónní výkyvy pokrývají brigádníci, těch je zde potřeba více než na recepci, zejména na obsluhu brasserie to bývá i 6 – 8 osob na směnu, výpomoc je potřeba i v kuchyni, na obsluhu v restauraci a na mytí nádobí. Celkem je zde kolem 40 brigádníků. Největší výkyvy jsou v potřebě počtu animátorů. Na tomto úseku nejsou zaměstnanci na HPP (kromě vedoucích), všichni jsou zde brigádníci, celkem kolem 50. Animátoři se dělí na 2 skupiny – obsluha atrakcí (na ty nejsou kladeny moc vysoké nároky) a na ty, kteří dělají narozeninové oslavy, teambuildingy a příměstské tábory (pečlivě vybírání, reprezentativní, musí umět pracovat s dětmi). Průměrná potřeba animátorů: obsluha atrakcí: 1

- 2 pracovníci ve všední dny, 3 – 6 víkendy, svátky, prázdniny. Na teambuildingy, večery pro dospělé, promoakce a family days: podle velikosti akce, ty jsou nárazové, ale většinou je potřeba minimálně 10 vyškolených lidí. Na příměstské tábory: každý turnus 60 dětí, tzn. min. 8 animátorů na turnus, o hlavních prázdninách 8 turnusů. Narozeninové oslavy: podle počtu osob a zvoleného balíčku 1 – 2 animátoři na oslavu, oslav je v hlavní sezóně průměrně 15 za víkend (některé na sebe navazují, takže někteří animátoři zvládnou i více oslav v jeden den), tzn. průměrně 10 – 15 pracovníků na sobotu a neděli.

8.2 Pracovní podmínky

Zázemí pro personál – jelikož je budova nová, je i zázemí pro personál nové a moderní. I když se zde o víkendech pohybuje velké množství personálu, kapacita je dostatečná. Zázemí pro personál jsou zde dvě, v jednom patře pro pracovníky gastru a v druhém patře pro animátory a recepci. V každém zázemí jsou dámské a pánské šatny se skříňkami, wc a sprchami, kuchyňka s lednicí, mikrovlnkou a rychlovarnou konvicí a prostor pro sezení k jídlu či odpočinku.

Oblečení – všichni pracovníci v provozu dostávají firemní oblečení, to sestává buď z košile, nebo trička a případně zástěry dle provozu. Kalhoty a obuv mají vlastní. O firemní oblečení se zaměstnanci starají sami, perou si jej doma. Samozřejmě je dle potřeby vyměněno či přidáno další, stejně tak je v zásobě, kdyby si jej někdo zapomněl vzít na směnu.

8.3 Mzdový systém

Obě skupiny zaměstnanců mají časovou mzdu – zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají měsíční fixní mzdu a brigádníci mají hodinovou mzdu.

8.3.1 Příplatky

Pracovníci na hlavní pracovní poměr mají k základní mzdě příplatky za práci o víkendu, ve výši 10 % ze základní sazby a za práci ve státní svátky, které činí 100 % základní sazby. Noční směny zde nejsou a případná práce přesčas se řeší náhradním volnem. Z brigádníků mají příplatky k základní mzdě pouze animátoři, a to za náročnější narozeninové oslavy (s programem), tento příplatek činí 10 % základní sazby.

8.3.2 Benefit

Stravování – stravování zaměstnanců je zde zajištěno z vlastní kuchyně. Všichni pracovníci mají nárok na oběd za 40,- Kč. Ten sestává z polévky a hlavního jídla, nebo obědového salátu. Menu je dáno na celý týden dopředu a zaměstnanci si oběd musí nahlásit nejpozději den předem.

Vstupné zdarma – všichni zaměstnanci mají možnost přijít do herního centra se svými dětmi zdarma. Dále je zde vstup zdarma na Večerní létání pro dospělé (tato akce probíhá 1x měsíčně), to je však omezeno kapacitně a zaměstnanci jej mohou využít pouze, není-li kapacita vyprodaná. Na tuto akci platí i 50 % sleva pro příbuzné a přátele, co zaměstnanci s sebou přivedou.

Multisport karta - zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají nárok na Multisport kartu. Multisport karta je vystavena na jméno zaměstnance a je nepřenosná. Lze ji využít každý den k jednomu bezplatnému vstupu v síti sportovišť programu Multisport (Multisport.cz, 2020)

Slevy na Dolní Moravu – všichni zaměstnanci mají nárok na bodovou kartu na Dolní Moravu. Karta je nabitá 300 volnými body na rok, které lze využít na lanovky, vstupy a bobové dráhy v resortu Dolní Morava (Kralický Sněžník). Dále zde mají zaměstnanci 30 % slevu na nápoje ve vybraných občerstveních resortu. (Resort patří sesterské společnosti).

25 dní dovolené – top a střední management má nárok na 5 dní dovolení navíc, tedy 25 dní za rok celkem.

Káva zdarma – top a střední management má nárok na 3 kávy zdarma každý pracovní den.

Obr. 2 Logo BRuNO family park



Zdroj: www.brunofamilypark.cz

9 Šetření ve firmě

9.1 Metodika výzkumu

Výzkum byl ve firmě proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazník jsem vytvořila online na portále Survio.com. S prosbou o distribuci dotazníků jsem se obrátila na vedoucí pracovníky, kteří mají se svým podřízenými komunikační skupiny na sociálních sítích. Ti své podřízené touto cestou oslovili s mojí prosbou o vyplnění dotazníků. To se týkalo recepce, skupin animátorů a obsluhy brasserie a kavárny. Ostatním pracovníkům (kuchaři, pomocná síla v kuchyni, obsluha restaurace, účetní) jsem dotazník přinesla osobně ve vytištěné formě. Sběr odpovědí probíhal od 13. do 17.1.2020.

Dotazník se skládá z 23 otázek celkem, z toho 18 otázek je společných pro všechny, 2 otázky jen pro pracovníky na hlavní pracovní poměr a 3 jen pro brigádníky. Otázky 1 – 5 jsou všeobecné, 6 – 16 se týkají spokojenosti zaměstnanců a 17 – 23 se týkají motivace zaměstnanců. Dotazníky byly vyplňovány anonymně. Všechny otázky jsou uzavřené. Otázky 6 – 14, 17, 18 a 22 jsou s možností vybrat jednu odpověď: ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne. U otázky 15 byly pouze 3 odpovědi: ano, ne, nevím. V otázce č. 16 respondenti určovali sílu vlivu na jejich spokojenosti pomocí škály 1 – 5, 1 velmi slabý, 2 slabý, 3 neutrální, 4 silný, 5 velmi silný. V otázkách 19 (jen HPP) a 21 (jen brigádníci) týkajících se využívání stávajících benefitů jsou možnosti ano, ne a nevím, že mám tu možnost. U otázek 20 a 23 respondenti vybírali o jaké další benefity by měli zájem, zde bylo možno vybrat více odpovědí.

Na dotazníkové šetření ještě navazuje rozhovor s vedoucím herního centra, který šetření doplňuje a také hodnotí z pohledu vedoucího pracovníka.

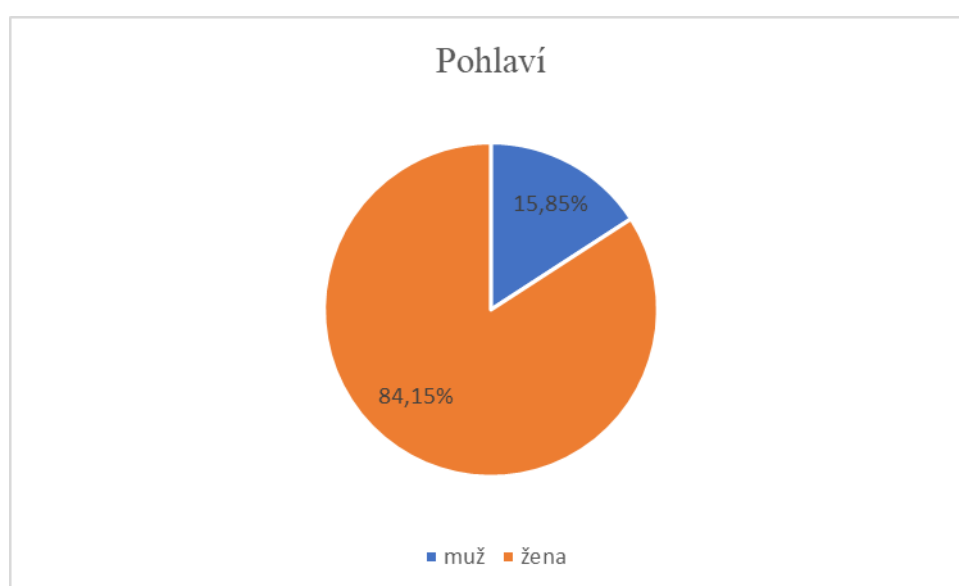
9.2 Výsledky výzkumu

V dotazníkovém šetření se podařilo získat 82 odpovědí, což je více jak polovina všech zaměstnanců a lze jej tedy považovat za dostatečně reprezentativní.

9.2.1 Osobní údaje, identifikační znaky

Otázky 1 – 5 se zabývaly základními osobními a pracovními údaji respondentů.

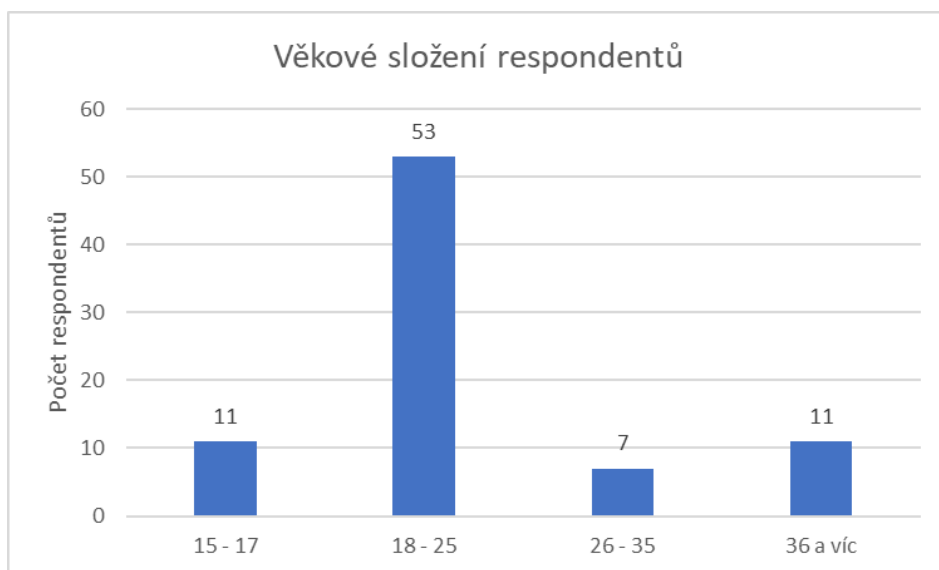
Graf 1 *Otázka č. 1 Pohlaví*



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů bylo 13 mužů, to je 15,85 % a 69 žen, což je 84,15 %. Rozdíl v počtu mužů a žen je výrazný, ale vzhledem k činnosti firmy není překvapivý. Na práci s dětmi se hlásí spíše ženy, stejně tak v gastro oborech jako je obsluha brasserie a restaurace je typická převaha žen.

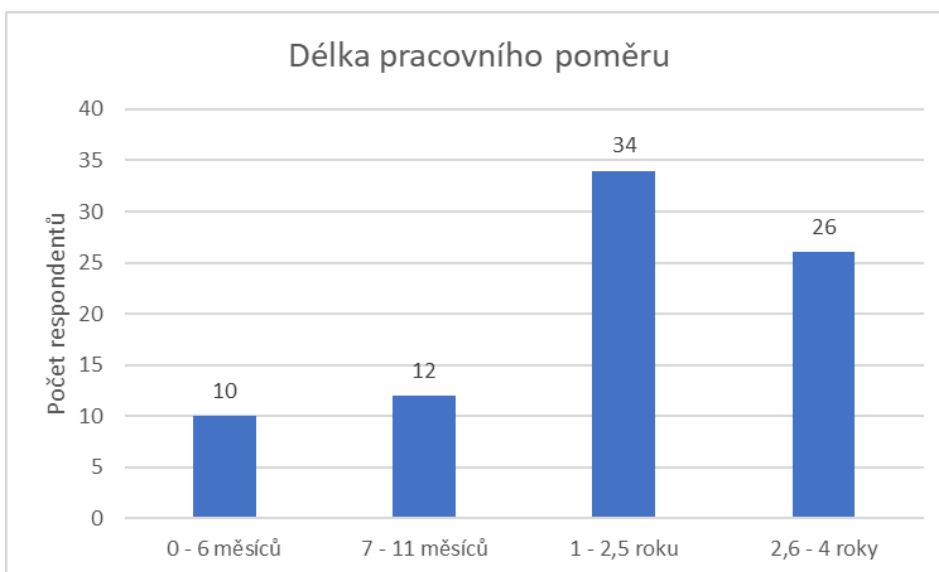
Graf 2 *Otázka č. 2 Věk*



Zdroj: vlastní zpracování

Rozptyly věku jsem záměrně volila takto, jelikož je vzhledem k velkému počtu brigádníků jasné, že zde pracuje velký počet mladých lidí. To šetření potvrdilo. Nejvíce respondentů je ve věku 18 – 25 let, což jsou většinou studenti VŠ. Toto rozmezí bylo uvedeno 53x. Stejného počtu respondentů 11, dosáhl věk 15 – 17 let a 36 a více. U 36 a více byl jen 1x brigádník a všichni ostatní jsou HPP (kuchaři, účetní). Nejméně respondentů (7) bylo ve věku 26 – 35 let, ti všichni jsou také pracovníci na HPP.

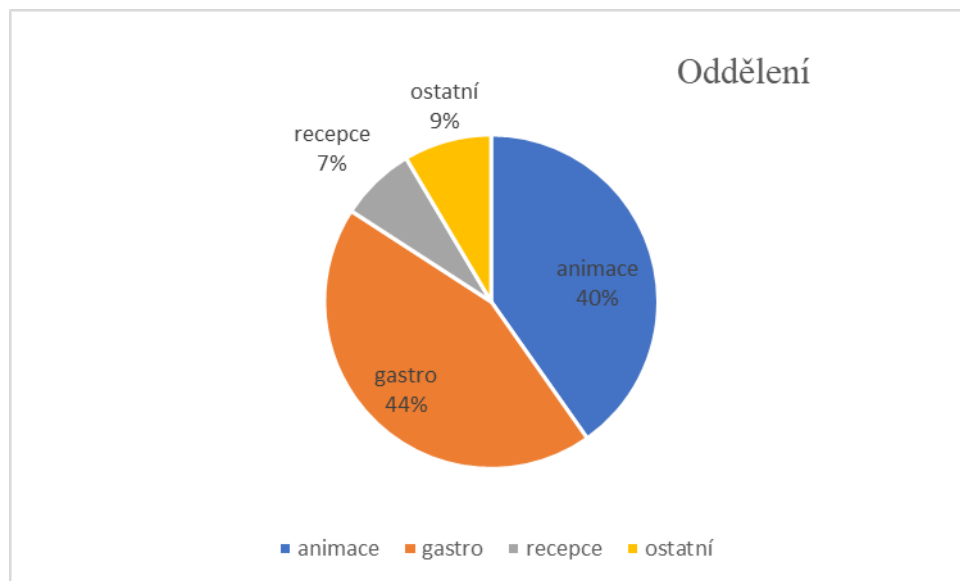
Graf 3 *Otázka č. 3 Délka pracovního poměru*



Zdroj: vlastní zpracování

Rozložení délky pracovního poměru jsem zvolila dle délky působení firmy, což je 4 roky. 0 – 6 měsíců ve firmě působí 10 respondentů, 7 – 11 měsíců 12 respondentů. Nejvíce respondentů je ve firmě 1 – 2,5 roku: 34 odpovědí. 26 respondentů zde pracuje 2,6 – 4 roky. 73 % respondentů je ve firmě déle jako jeden rok, což se dá vzhledem k oboru působení a délce fungování firmy považovat za dobrý ukazatel nízké fluktuace.

Graf 4 *Otázka č. 4 Na jakém oddělení pracujete*



Zdroj: vlastní zpracování

Rozložení respondentů odpovídá i rozložení uvedených oddělení ve skutečnosti. Z oddělení animací odpovědělo 33 respondentů, z gastru 36 respondentů, z recepce 6 respondentů a ostatní (účetní, marketing, údržba) 7 osob.

Graf 5 Otázka č. 5 Typ pracovního úvazku



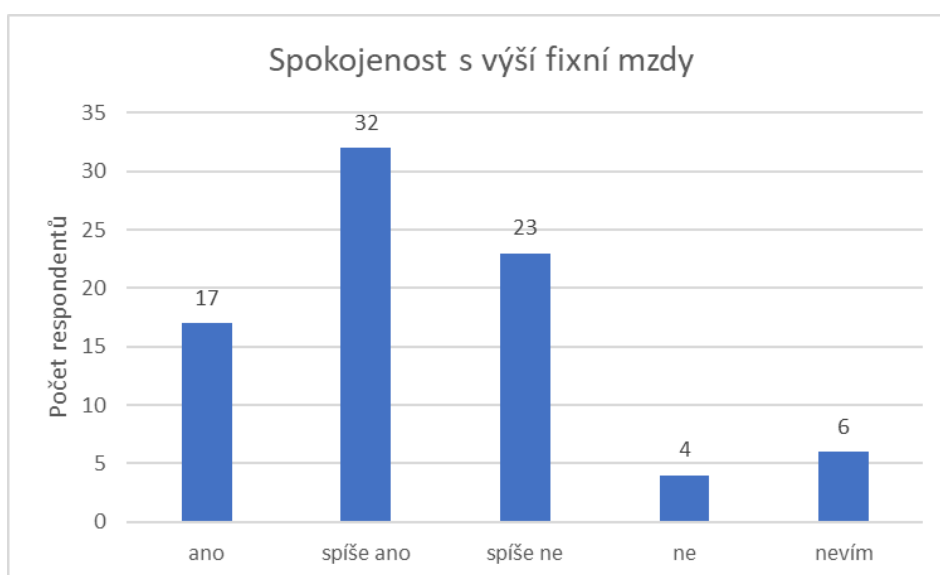
Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník vyplnilo 20 pracovníků na HPP, což je 24 % respondentů a 69 % zastoupení všech zaměstnanců na HPP ve firmě. Odpovědi od brigádníků je 62, což je 76 % respondentů a 64 % všech brigádníků ve firmě

9.2.2 Spokojenost

Otázky 6 – 16 se zabývají spokojeností pracovníků.

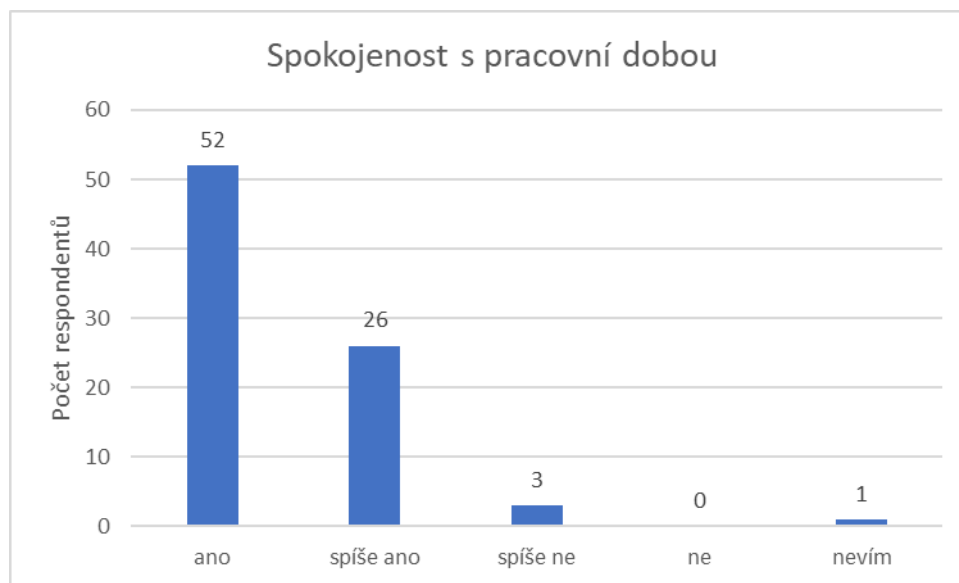
Graf 6 Otázka č. 6 Spokojenost s fixní mzdou



Zdroj: vlastní zpracování

Ano odpovědělo 17 respondentů, spíše ano 32, spíše ne 23, ne 4 a nevím 6 dotázaných. Srovnání pozitivních odpovědi - (ano, spíše ano): 60 % odpovědí a negativní odpovědi (ne, spíše ne): 33 % odpovědí. I když je zde větší procento kladných odpovědí, tato otázka dopadla nejhůře ze všech otázek týkající se spokojenosti zaměstnanců.

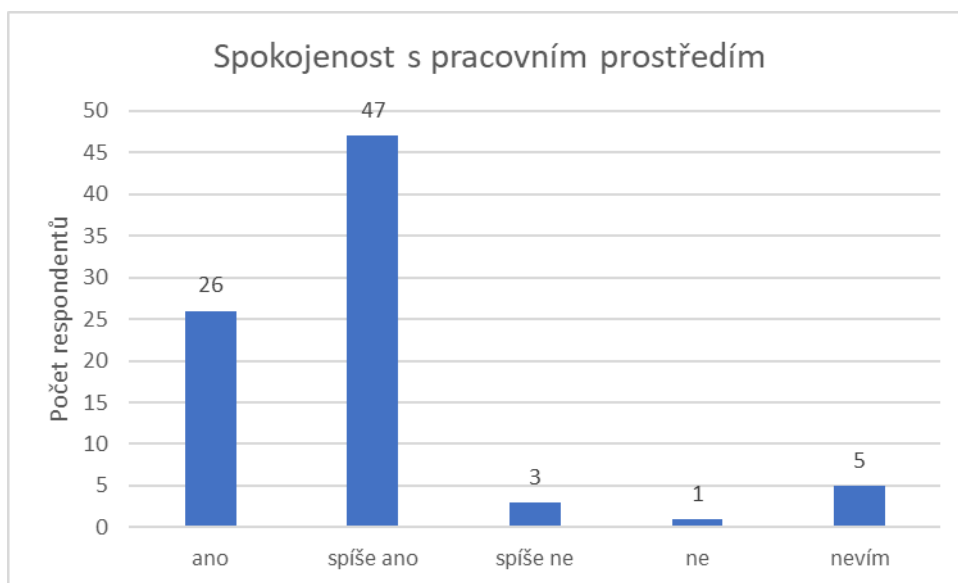
Graf 7 *Otázka č. 7 Spokojenost s pracovní dobou, směnami*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka spokojenosti s pracovní dobou dopadla velice pozitivně. 52 respondentů odpovědělo ano, 26 spíše ano, spíše ne 3 a ne neuvedl nikdo. Nevím uvedl pouze jeden respondent. Zde se určitě projevila snaha managementu vycházet pracovníkům co nejvíc vstříc, brigádníci si směny plánují primárně sami, management má téměř volnou pracovní dobu.

Graf 8 *Otázka č. 8 Spokojenost s pracovním prostředím*



Zdroj: vlastní zpracování

K otázce bylo doplněno, že se tím myslí zázemí pro personál, vybavení pracovního místa, čistota, hluk, atd. Otázka opět dopadla velice pozitivně. Ano odpovědělo 26 respondentů, spíše ano 47 respondentů, spíše ne 3x, ne pouze 1x a nevím 5x.

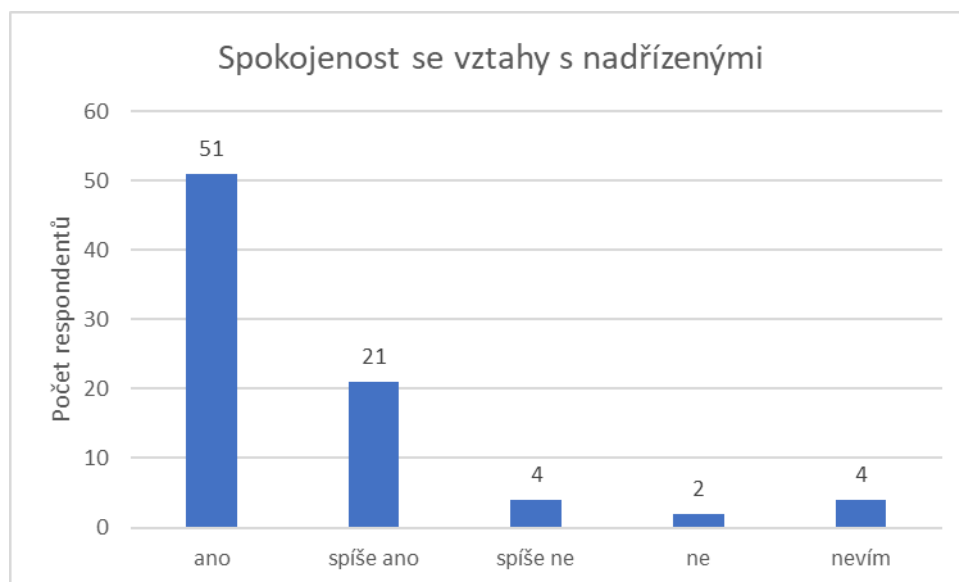
Graf 9 *Otázka č. 9 Spokojenost se vztahy s kolegy*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka s největším výskytem odpovědi ano – 56 respondentů. Spíše ano uvedlo 21 respondentů, po dvou odpovědích bylo spíše ne a ne. Nevím 1x.

Graf 10 *Otázka č. 10 Spokojenost se vztahy s nadřízenými*



Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy s nadřízenými hodnotí respondenti pozitivně. Ano bylo uvedeno 51x, spíše ano 21x, spíše ne 4x, ne 2x a nevím také 4x.

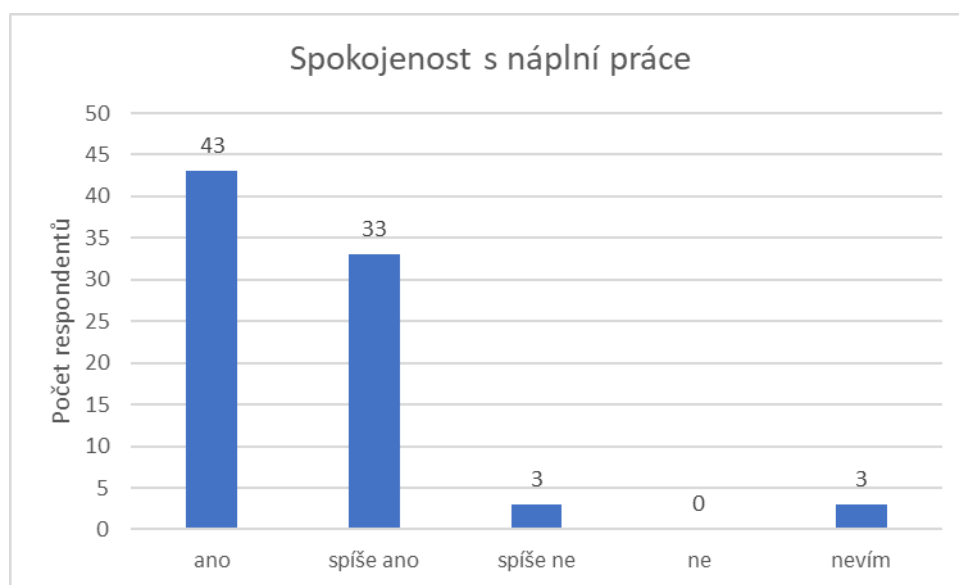
Graf 11 *Otázka č. 11 Spokojenost s chováním zákazníků*



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci ve službách jsou v kontaktu se zákazníky prakticky neustále, proto i chování zákazníků ovlivňuje jejich spokojenost ve firmě. Ano odpovědělo 11 respondentů, spíše ano 43, spíše ne 14 a ne 2 respondenti. Nevím se zde vyskytlo 11x. U této otázky jsem zapoměla na pracovníky, kteří do styku se zákazníky prakticky vůbec nepřichází (účetní, pomocná síla v kuchyni), takže předpokládám, že většina odpovědí nevím je od těchto pracovníků, protože neměli možnost odpovědět jinak. Otázka dopadla opět pozitivně.

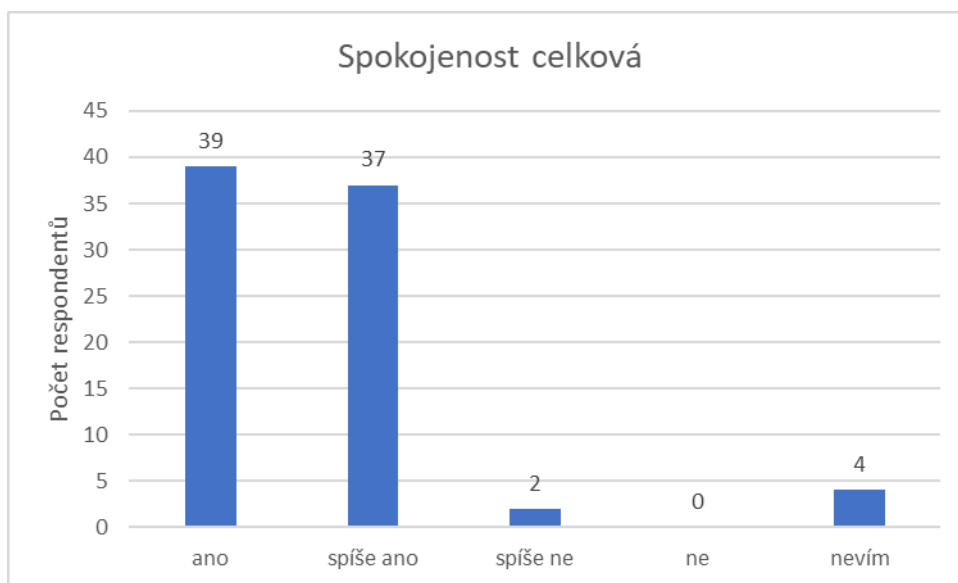
Graf 12 *Otázka č. 12 Spokojenost s náplní práce*



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s náplní práce je nezbytnou součástí celkové spokojenosti. Otázka dopadla opět velice pozitivně. Ano odpovědělo 43 osob, spíše ano 33, spíše ne 3, ne neuvedl nikdo a nevím 3 respondenti. Celkem je tedy s náplní práce spokojeno 93 % respondentů.

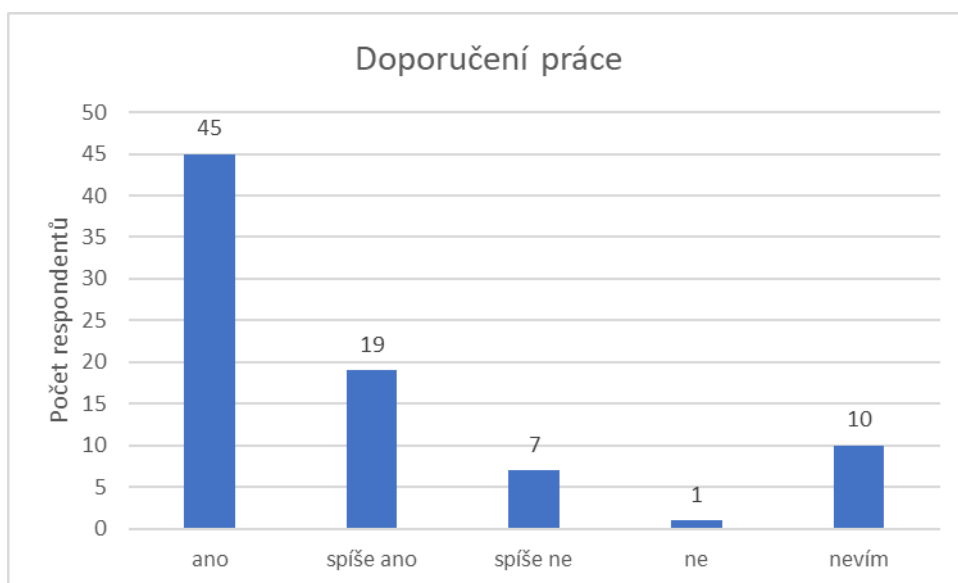
Graf 13 *Otázka č. 13 Spokojenost s prací celkově*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka na celkovou spokojenost s prací je v podstatě shrnutím předchozích otázek týkající se spokojenosti. Logicky by tak měly i výsledky kopírovat trend předchozích odpovědí, což zde vyšlo. 93 % odpovědí bylo pozitivních, ano uvedlo 39 respondentů, spíše ano 37 respondentů, spíše ne 2x, ne se neobjevilo vůbec a nevím bylo uvedeno 4x. Celkově lze tedy hodnotit spokojenost zaměstnanců kladně.

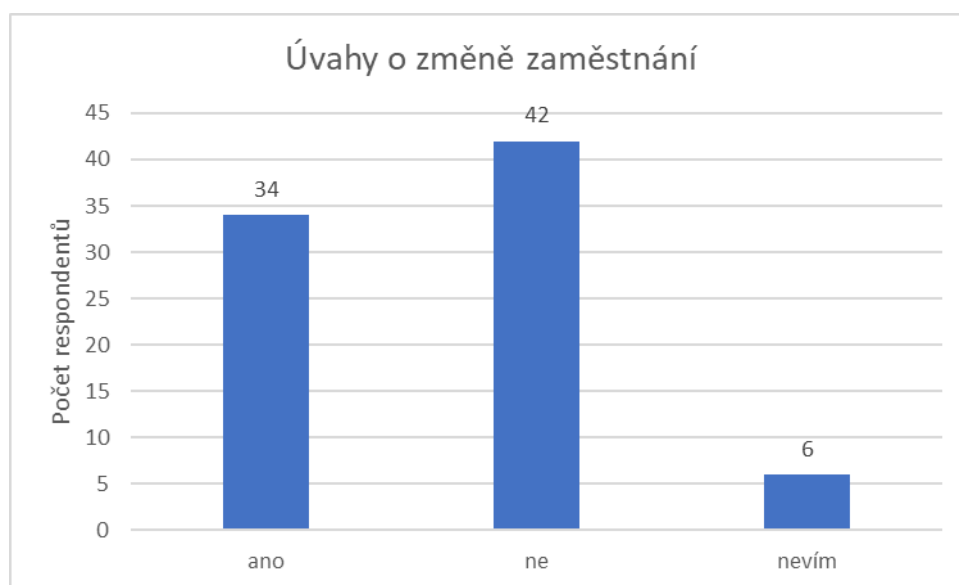
Graf 14 *Otázka č. 14 Doporučil/a byste práci zde přátelům?*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 by se dala považovat za kontrolní k předchozí otázce. Logicky by mělo platit, že jsou-li zde pracovníci spokojení, tak by práci doporučili i svým přátelům. Odpovědi vyšly pozitivně, pozitivně odpovědělo 78 % respondentů (ano 46x, spíše ano 19x). Spíše ne uvedlo 7 respondentů, ne jeden a nevím 10. Můžeme tak říci, že pozitivní trend celkové spokojenosti zde byl potvrzen.

Graf 15 Otázka č. 15 Přemýšlel/a jste v posledních 6ti měsících o změně zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování

I když předchozí otázky o spokojenosti zaměstnanců dopadly všechny pozitivně, což se potvrdilo i pozitivní celkovou spokojeností, otázka uvažování o změně zaměstnání tak jednoznačně nedopadla. O změně zaměstnání uvažuje, nebo za poslední dobu uvažovalo 34 respondentů (41 %), ne uvedlo 42 (51 %), což je sice o 10 % víc, ale to není nijak výrazný rozdíl. Nevím uvedlo 6 respondentů. Tato otázka potvrzuje znalosti získané z teorie, že i relativně spokojení zaměstnanci mohou firmu opustit a zároveň tak přináší otázku, kde by se firma mohla ještě zlepšit, aby zaměstnanci o odchodu neuvažovali.

9.2.3 Míra vlivu na spokojenost

Otázku č. 16 tvořilo 11 bodů, u nichž byli respondenti vyzváni, aby ohodnotili, jak silný vliv mají jednotlivé faktory na jejich spokojenost. Použita byla škála 1 – 5, kdy 1 je velmi slabý, 2 slabý, 3 neutrální, 4 silný a 5 velmi silný vliv. Pro přehlednou prezentaci výsledků jsem do tabulky uvedla výsledné průměrné hodnoty a seřadila faktory od nejdůležitějšího po nejméně důležitý dle hodnocení respondentů.

Tab. 2 *Otázka č. 16 Míra vlivu na spokojenost*

	Průměrná hodnota	pořadí
Vztahy s kolegy	4,50	1.
Vztahy s nadřízenými	4,35	2.
Pracovní doba	4,29	3.
Pracovní prostředí	4,12	4.
Jistota zaměstnání	4,01	5.
Možnost seberealizace	3,82	6.
Výše základní mzdy	3,81	7.
Chování zákazníků	3,40	8.
Příplatky k základní mzdě	3,37	9.
Ostatní zaměstnanecké výhody	3,32	10.
Možnost kariérního růstu	3,28	11.

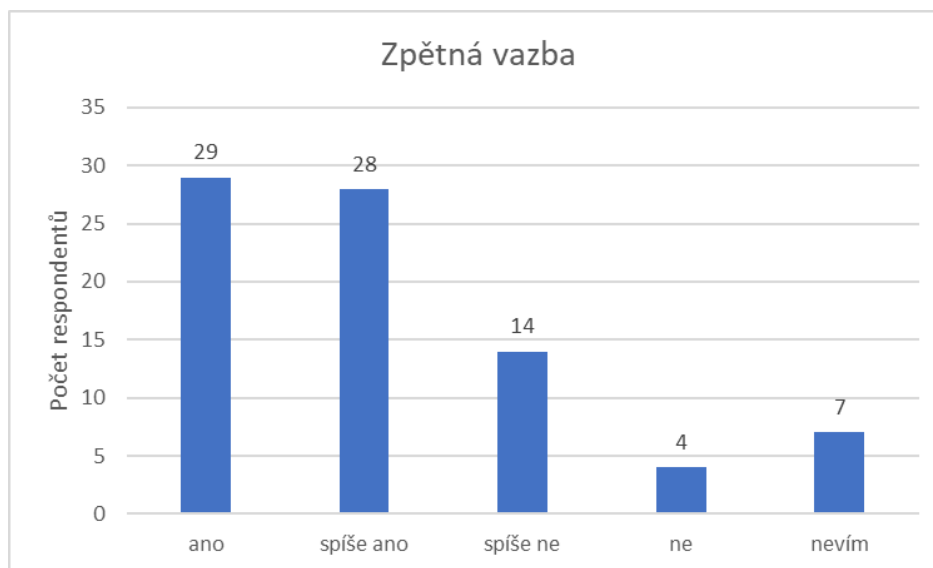
Zdroj: vlastní zpracování

Z průzkumu vyplynulo, že nejdůležitější jsou pro zaměstnance pozitivní vztahy s kolegy, na druhém místě jsou kladné vztahy s nadřízenými a na třetím místě je pracovní doba. Všechny tyto otázky dopadly v průzkumu spokojenosti shrnutého výše velice pozitivně. Výše základní mzdy je až na 7. místě, což také vysvětluje, to, že i když otázka na spokojenost s výší základní mzdy vyšla nejvíc negativně z otázek týkajících se spokojenosti, celková spokojenost byla přesto kladná.

9.2.4 Motivace

Poslední série otázek se týká motivace zaměstnanců.

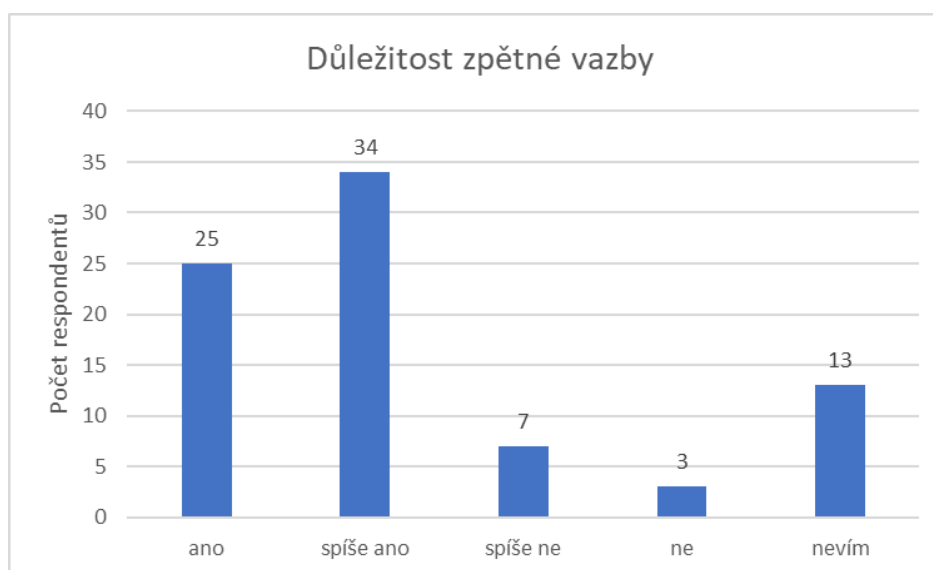
Graf 16 *Otázka č. 17 Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon?*



Zdroj: vlastní zpracování

Zpětnou vazbu dostává 70 % respondentů. Ano uvedlo 29 osob, spíše ano 28, spíše ne 14, ne 4 respondenti a nevím 7 respondentů.

Graf 17 *Otázka č. 18 Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu?*



Zdroj: vlastní zpracování

Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá, to potvrdili ve svých odpovědích. Ano uvedlo 25 respondentů, spíše ano 34, spíše ne 7, ne pouze 3 a nevím 13. Zpětnou vazbu tak ocení 72 % respondentů.

Na následující otázky č. 19 a č. 20 odpovídali pouze zaměstnanci na hlavní pracovní poměr.

Tab. 3 *Otázka č. 19 Využíváte stávajících zaměstnaneckých výhod?*

	ano	ne	nevím, že mám tu možnost
Stravování	100 %	-	-
Slevy na další pokrmy a nápoje	80 %	20 %	-
Vstup zdarma pro své děti a příbuzné	55 %	40 %	5 %
Vstup zdarma na Večerní lítání a sleva pro přátele	40 %	55 %	5%
Multisport karta	60 %	40 %	-
Slevy na Dolní Moravu	45 %	55%	-

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zaměstnaneckých výhod je bezesporu nejvíce využíváno stravování, to uvedli všichni respondenti na HPP. Na druhém místě jsou slevy na další nápoje a pokrmy, ty využívá 80 % respondentů. Využívání dalších zaměstnaneckých výhod vyšlo vyrovnaně, poměry mezi odpověďmi ano a ne byly téměř vyrovnané. 5 % což byl v tomto případě 1 respondent, který uvedl, že neví, že má možnost vstupu zdarma pro příbuzné a na akci pro dospělé.

Tab. 4 *Otázka č. 20 O jaké další zaměstnanecké výhody byste měl/a zájem?*

Sick days	75 %
Dny dovolené navíc	40 %
Příspěvek na penzijní pojištění	45 %
Stravenky	40 %
Káva zdarma *	55 %

Příspěvky na vzdělávací kurzy	35 %
Příspěvky na sport, rekreaci	20 %
Více teambuildingových akcí	25 %
Jiné prosím, uveďte	-

Zdroj: vlastní zpracování

* Káva zdarma byla v odpovědích uvedena 6x, ale 9 pracovníků, co dotazníky vyplňovalo na ni nárok má, takže výsledek je 55 % (6 z 11 respondentů, ne z celkových 20).

V této otázce respondenti mohli zvolit více možností. Nejčastěji volenou odpovědí byly sick days, tedy 3 proplacené dny volna za rok v případě nemoci (jak bylo v dotazníku specifikováno). Zájem o sick days výrazně převýšil ostatní potencionální benefity.

Na poslední tři otázky č. 21, 22 a 23 odpovídali pouze brigádníci.

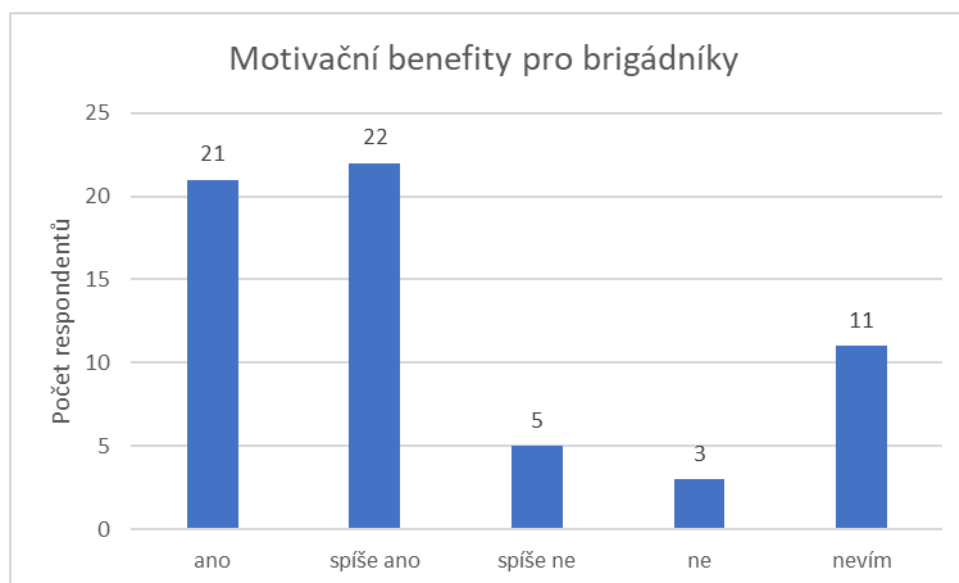
Tab. 5 *Otázka č. 21 Využíváte stávajících výhod, které jsou Vám poskytovány?*

	ano	ne	nevím, že mám tu možnost
Stravování	48 %	48 %	4 %
Vstup zdarma pro své děti a příbuzné	52 %	32 %	16 %
Vstup zdarma na Večerní litaní a sleva pro přátele	37 %	39 %	24 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké výhody pro brigádníky jsou samozřejmě omezenější než pro pracovníky na HPP. Stravování využívá téměř polovina dotázaných, což je výrazný rozdíl oproti zaměstnancům na HPP, kteří jej využívají všichni. 2 uvedli, že neví, že mají tu možnost. U obou možností vstupů zdarma se vyskytly vyšší % neinformovanosti. Je možné, že je to tím, že je brigádníků hodně a vedoucí pracovníci jim zapomněli poskytnout veškeré informace.

Graf 18 Otázka č. 22 *Motivovalo by Vás zavedení benefitů, které mají zaměstnanci na HPP k odpracování více směn, více hodin?*



Zdroj: vlastní zpracování

61 % brigádníků uvedlo, že by je zavedení více benefitů, jako mají zaměstnanci na HPP, motivovalo odpracovat více směn. Ano uvedlo 21 z nich, spíše ano 22, spíše ne 5, ne 3 a nevím 11 brigádníků.

Tab. 6 Otázka č. 22 *O jaké benefity byste měl/a zájem?*

Slevy na další pokrmy a nápoje	52 %
Káva zdarma	53 %
Multisport karta	63 %
Slevy na Dolní Moravu	24 %
Více teambuildingových akcí	32 %
Jiné prosím, uveďte *	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

*sport a rekreace (1x).

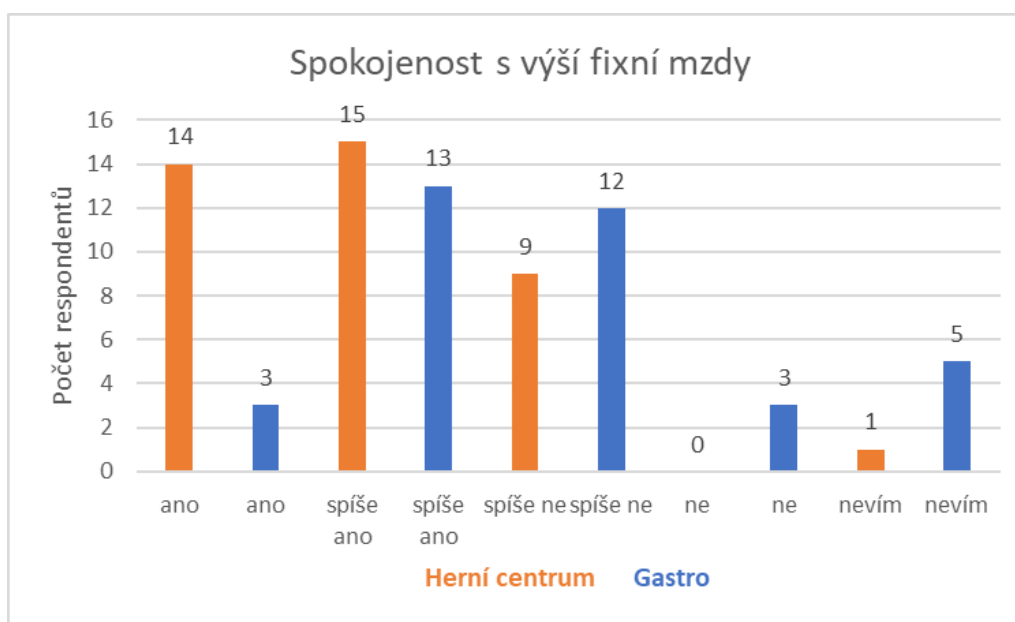
U této otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Nabídku možných benefitů pro brigádníky jsem zvolila po uvážení, co by bylo a nebylo reálné. Samozřejmě není možné brigádníkům slibovat dovolenou či sick days.

Největší zájem by brigádníci měli o Multisport kartu. Více jak polovina by pak měla zájem o slevy na další pokrmy a nápoje a také o kávu zdarma.

9.2.5 Srovnání mezi odděleními

Abych dosáhla uceleného obrazu situace ve firmě, tak jsem výsledky některých otázek zpracovala ještě jako porovnání mezi odděleními. Níže jsou uvedeny ta srovnání, kde byly patrné výraznější rozdíly. Pro toto porovnání jsem zvolila rozdělení, které je ve firmě běžně užíváno, porovnávám tedy gastro oddělení a herní centrum (dále jen HC), což je recepce + animace. V tomto porovnání je vynechána kategorie ostatní, což je 7 respondentů, kteří všichni patří do středního managementu a údržby.

Graf 19 Spokojenost s výší fixní mzdy - srovnání mezi odděleními

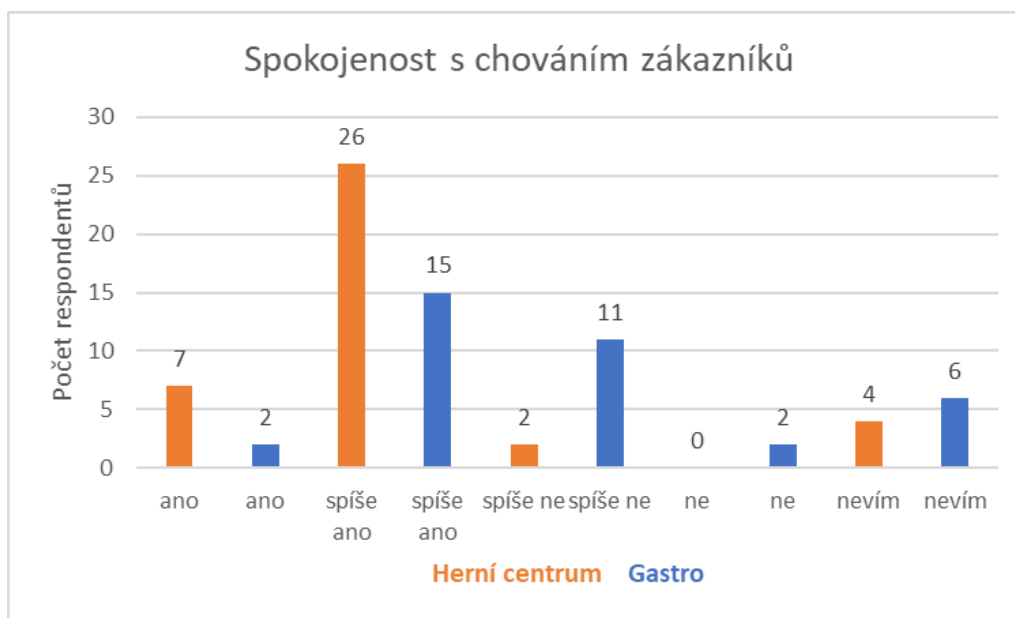


Zdroj: vlastní zpracování

Výše fixní mzdy dopadla v celkovém hodnocení nejhůře ze všech otázek. V porovnání oddělení je z grafu na první pohled patrný rozdíl v odpovědích mezi odděleními. Nejvýraznější rozdíl je u odpovědi Ano, tu uvedlo za HC 14 respondentů a za gastro jen 3 respondenti. Celkově je tak

spokojeno (odpověď ano a spíše ano) 74 % respondentů z HC a oproti tomu jen 44 % respondentů z gastru.

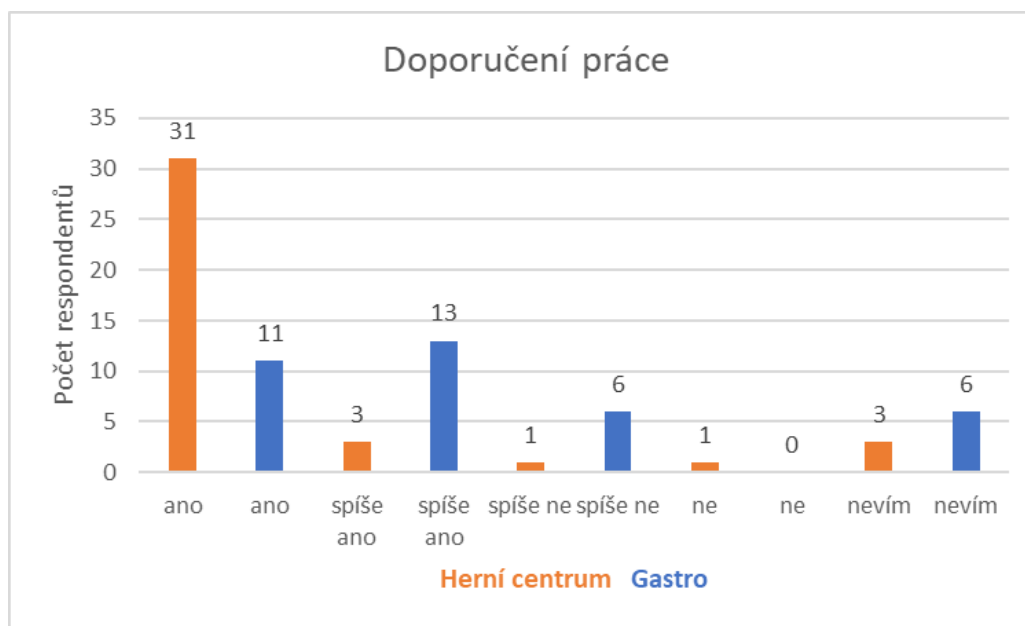
Graf 20 Spokojenost s chováním zákazníků – srovnání mezi odděleními



Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíly v odpovědích jsou v grafu opět patrné. Opět otázka v oddělení gastro dopadla víc negativně než v herním centru. Pozitivně (ano, spíše ano) odpovědělo z herního centra 85 % respondentů, z gastro oddělení 45 % respondentů. Rozdíl 40 % je výrazný.

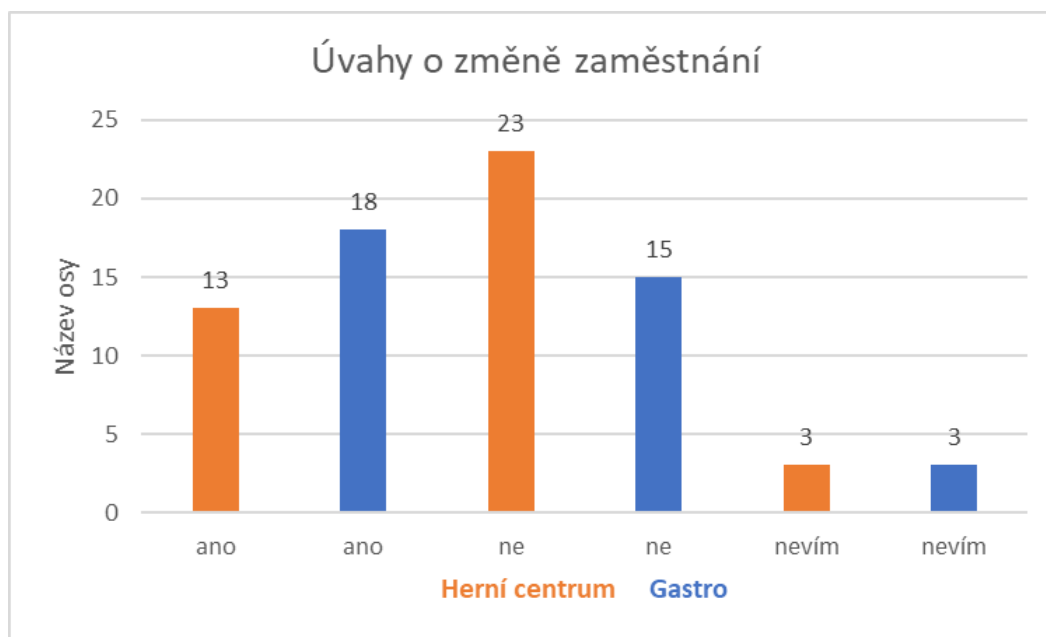
Graf 21 Doporučení práce zde svým přátelům - srovnání mezi odděleními



Zdroj: vlastní zpracování

I v otázce, zda by zaměstnanci doporučili tuto práci svým přátelům, jsou patrné rozdílné odpovědi mezi herním centrem a gastrem. Ano, spíše ano odpověděla většina respondentů z herního centra 87 %, z gastru to pak bylo 67 %. Otázka dopadla kladně v obou odděleních, ale za HC opět lépe. Reflektuje tak předchozí srovnávání, že zaměstnanci herního centra jsou s prací spokojenější více než zaměstnanci z gastro oddělení.

Graf 22 Úvahy o změně zaměstnání - srovnání mezi odděleními



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce, zda respondenti uvažovali o odchodu v posledních 6ti měsících opět dopadlo herní centrum o něco lépe než gastro oddělení. Z HC uvažovalo o odchodu 33 % respondentů, z gastru téměř jednou tolik – 64 % respondentů.

9.2.6 Shrnutí průzkumu

Celkově bych průzkum ve firmě zhodnotila velice kladně. Jsem všem pracovníkům za jejich pomoc se sběrem dat velice vděčná. Nečekala jsem, že se mi dostatečné množství odpovědí podaří získat za tak krátký čas. U gastro oddělení jsem sice musela více apelovat na vedoucí pracovníky a připomínat se, ale nakonec odpovědělo dostatečné množství respondentů z každého oddělení.

Co se týče výsledků, ty celkově předčily moje očekávání. Upřímně jsem nečekala, že průzkum dopadne tak pozitivně. I když já sama byla ve firmě spokojená (nyní jsem na mateřské dovolené) nemyslela jsem si, že jsou všichni až tak spokojení, jak zde uvedli. Jelikož jsem pracovala jako vedoucí recepce, což obnášelo i zastupovat recepční v případě nemoci, byla jsem hodně v kontaktu se všemi pracovníky, ze všech oddělení. Z rozhovorů s nimi jsem předpokládala, že větší množství zaměstnanců není spokojeno se svou náplní práce, nebo alespoň s některými svými povinnostmi. Například animátoři – obsluha atrakcí, musí ve

chvilích, kdy nepouští atrakce (když je málo návštěvníků) utírat prach, vysávat, zametat listí atd., prostě uklízet kolem atrakcí, co je kde potřeba. Často si tak stěžují, že více než svoji původní, slibovanou náplň práce, uklízí.

Dále jsem na základě vlastní zkušenosti předpokládala, že chování zákazníků také nebude hodnoceno příliš pozitivně. U mě to ale bylo nejspíše ovlivněno tím, že jsem předtím pracovala v 4* hotelu (pod stejnou firmou), kde jsem se setkávala s jiným typem zákazníků a byla zvyklá na úplně jinou komunikaci. Když jsem v hotelu řešila různé problémy a stížnosti, byli zákazníci vždy slušní a komunikace bezproblémová. Ovšem když jsem musela řešit nějakou stížnost či problém v Brunu, častokrát se stalo, že byli zákazníci velice arogantní, nepříjemní a v pár případech i vulgární. Na druhou stranu teď, když už mám svoje dítě, tak chápu, že pokud zákazníci nabydou dojmu, že byla nějakým způsobem ohrožena bezpečnost jejich dítěte, tak mohou reagovat přehnaně. Jenže to jsou vždy případy, kdy za to samozřejmě nemůže personál (jedná se o konstrukci atrakcí, nebo chování jiných zákazníků) a ten to pak neprávem „schyťává“. Stejně tak pracovní prostředí není v nejvíce exponovaných chvílích úplně ideální, zejména hluk v centru je opravdu velký. Trávit 12ti hodinovou směnu v takovém hluku, může být opravdu náročné a nepříjemné.

Výsledky otázek vztahů s kolegy i s nadřízenými jsem takto pozitivní předpokládala, jelikož vztahy v Brunu byly vždy velice pozitivní a přátelské. Svoje určitě dělá i to, že je kolektiv tak mladý a věkově vyvážený. Myslím, že to dělá i celkové zaměření firmy a netradiční pracovní prostředí. I přístup vedoucích je přátelský a v mnoha ohledech i dost liberální. Troufám si tvrdit, že v běžných firmách nelze takovouto atmosféru vybudovat, natož aby nastala tak přirozeně, jako je tomu zde.

Otázky týkající se motivace pracovníků pro mě také nepřinesly žádné velké překvapení, zpětná vazba zde podle mého názoru funguje dobře, nebo alespoň od většiny vedoucích pracovníků. To na této firmě hodnotím také velice pozitivně, že zde funguje zpětná vazba i pozitivního charakteru a ne jen ve chvíli, kdy zaměstnanci udělají něco špatně, jak to bývá běžné. Využívání benefitů vyšlo celkem vyrovnaně, zásadní rozdíl ve využívání stravování zaměstnanců na HPP (všichni) a brigádníků (polovina dotázaných) je zejména kvůli odlišným směnám brigádníků a stálých zaměstnanců.

V porovnání odpovědí mezi herním centrem a gastrem jsem očekávala určité rozdíly. Rozdíly ve spokojenosti s fixní mzdou bych přisoudila tomu, že mzda za práci v herním centru je více méně adekvátní a určitě tu působí i ten faktor, že zaměstnanci nemají s čím srovnávat (s

podobnými pracovními nabídkami). Mzda v gastro oddělení je lehce pod průměrem v tomto oboru. V různých barech a restauracích např. v centru Brna si obsluha a vydělá víc peněz. Toto je ale alespoň částečně kompenzováno tím, že jsou pracovníci zaměstnáni v silné a stabilní firmě, kde mají svoje jistoty a také mají všechny peníze přiznány oficiálně, což v gastro oboru stále není samozřejmostí. Výrazný rozdíl ve spokojenosti s chováním zákazníků opět není překvapivý a je způsoben problémy v gastru, za které bohužel zaměstnanci vždy nemohou. Jelikož pro brasserii a restauraci je společná kuchyň, jejíž kapacita není vůbec řešena na takovou návštěvnost, čekací doba na jídlo je zde v exponovaných dnech delší a v brasserii se tvoří dlouhé fronty. Zákazníci jsou pak na obsluhu nepříjemní, i když ta to bohužel nemůže tak úplně ovlivnit.

Rozhodně mě překvapilo, že když jsou zde všichni tak spokojení, jak uvedli, že i přesto velká většina respondentů uvažuje nebo alespoň pomyslela na změnu zaměstnání. To asi nelze přisoudit než lidské povaze a tomu, že všichni občas máme tendence přemýšlet, zda by nám jinde nebylo ještě o trochu lépe. Také jsem přesvědčena o tom, že tomu přispívá i současná situace ekonomiky a trhu práce, kdy je vysoká nezaměstnanost a zaměstnanci si teď opravdu mohou vybírat. Opět větší procento těchto negativních odpovědí přišlo od zaměstnanců gastru, což vzhledem k povaze oboru už tak překvapivé není.

9.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem

Na dotazníkové šetření navazuje a doplňuje jej rozhovor s panem Mgr. Miroslavem Reznerem, vedoucím herního centra. Během rozhovoru jsem pana Reznera seznámila s výsledky výzkumu a prodiskutovala jeho názory a také podle něj očekávané výsledky. Rozhovor zde uvádím ve stručném shrnutí.

Pan Rezner působí jako vedoucí herního centra 1,5 roku, což je i délka jeho působení ve firmě. Při svém příchodu, jak to tak bývá, využil situace nového, ještě neovlivněného pohledu zvenčí a přinesl tak s sebou nový elán, nové nápady a nová řešení některých problémů. S novým vedoucím přišla i energie pro snahu na zlepšení personálních podmínek. Zasloužil se o nový benefit pro zaměstnance – Multisport kartu a o zvýšení všech mezd (tady si ale nemyslím, že je to čistě jen jeho zásluha, vzhledem k situaci na trhu by toto navýšení v roce 2019 muselo přijít nejspíš i tak).

Než jsem pana Reznera seznámila s výsledky dotazníkového šetření, zeptala jsem se ho, jak si myslí, že výzkum dopadl. Jeho odpověď výsledky výzkumu dokonale kopírovala, což zajisté

potvrzuje, že je člověk na správném místě a svoje podřízené zná a odhaduje velice správně. Pan Rezner uvedl, že předpokládá, že výzkum dopadl vcelku pozitivně. *„Jsem přesvědčen, že jsou zde pracovníci spokojeni, zejména kvůli přátelské atmosféře, která zde panuje. Prostředí (pracovní kolektiv) a přístup managementu jsou zde rozhodně největší plusy. Komunikace managementu je dobrá a pevně věřím, že ji tak hodnotí i zaměstnanci. Management se neustále snaží o dialog se zaměstnanci, v mnoha případech chce znát jejich názor a postoje k určitým problémům a změnám. Zpětná vazba, kterou management poskytuje svým podřízeným je na velice dobré úrovni, je obsáhlá a hlavně kontinuální.“*

Jako největší slabinu odhadoval fixní mzdu, což výzkum potvrdil. K tomu ale dodává: *„jsem na základě rozhovorů s pracovníky přesvědčen, že oni chápou výši svých mezd a vědí, že dobrá práce není jen o penězích. Zaměstnanci oceňují to, že celkové podmínky jsou zde pro ně velice přívětivé, hlavně to, že si sami volí směny (všichni brigádníci), nebo mají volnější pracovní dobu (všichni z kanceláří) a že po nich zde nikdo „nešlape“. Samozřejmě platí zde pravidla a jsou nastaveny určité hranice, ale celkově je přístup managementu přátelský a liberální a očividně to funguje.“* On sám jak uvedl, nerad používá direktivní styl řízení a vždy dělá rozhodnutí až po konzultaci s ostatními vedoucími pracovníky, či dokonce se širším okruhem podřízených. Samozřejmě ne vždy naleznou shodu, ale i v těchto případech se snaží, aby jim svoje rozhodnutí objasnil.

Výsledky srovnání mezi odděleními jej také nepřekvapily. Že jsou mezi herním centrem a gastro oddělením určité rozdíly, se zde řeší dlouhodobě a tyto negativní výsledky přisuzuje trendu v gastro oboru jako takovém, který je takový dnes bohužel všude. Vysoká fluktuace, problémy sehnat a udržet si kvalitní personál, atd. K tomu pan Rezner dodává: *„zejména kuchaři jsou v dnešní době opravdu problém. Dostali jsme se do situace, kdy kuchaři mají vyšší platy než střední management, což je něco, co by bylo ještě před pár lety absolutně nemyslitelné. Rozdíl, jako hodnotu firmě přináší kuchaři a jakou střední management je opravdu markantní, ale stejně nám nezbyde, než kuchaře takto zaplatit, abychom si je alespoň na nějaký čas udrželi.“* Platy kuchařů a jejich podmínky se neustále zlepšují, i tak je ale fluktuace stále vysoká a F&B manager musí neustále řešit různé problémy s kuchyní.

Dále jsem se pana Reznera ptala, jak je spokojen s personální prací vedoucích jednotlivých úseků, na to mi odpověděl, že je s prací celého středního managementu velice spokojen a je přesvědčen, že všichni svou práci odvádí velice dobře a svědomitě. Díky tomu podle něj fungují dobře i všichni jejich podřízení. *„Prostor pro zlepšení je určitě ještě v komunikaci mezi jednotlivými odděleními (tedy animace vs gastro vs recepce), zde je potřeba na vzájemné*

komunikaci a interakci zapracovat. Rozhodně bych byl rád, kdyby se týmy na jednotlivých odděleních více ustálily, aby bylo méně brigádníků, ale o to více by byli kvalitní. Také bych byl rád, kdyby se vyřešily neustálé problémy s kuchaři (zmiňované výše), zejména patrný rozdíl mezi jejich dvěma směny. Stejně jídlo vypadá od jedné směny úplně jinak než od druhé.”

Jako poslední otázku jsem zvolila, jaké má pan Rezner vize o budoucnosti centra a kam by jej chtěl dále rozvíjet? K tomu jsem ještě dodala, zda je vůbec kam rozvíjet, jelikož obsazenost některých aktivit (narozeninové oslavy, příměstské tábory, často i vstupy) je již na hraně možností. To mi pan Rezner potvrdil: *„jsem samozřejmě velice rád, jak se za těch pár let fungování podařilo tyto aktivity rozjet a jsem rád, jak návštěvnost roste. Uvědomuji si ale, že kvantita není vše a nyní se snažíme více zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb. Z toho důvodu jsem snížil i hranici stop stavu (moment, kdy do centra nemohou další návštěvníci, dokud někteří neodejdou) na 500 osob, aby byla tato hranice pro zákazníky ještě komfortní a únosná a lépe zvládnutelná pro personál. Podle něj se díky tomu, i díky lepší komunikaci a větší snaze řešit problémy, mnohem více zlepšilo chování zákazníků k personálu. „Velký potenciál vidím ve Family days, což jsou firemní akce pro zaměstnance a jejich rodiny (Bruno má na tyto akce kapacitu až 800 osob) a také ve školních skupinách, které zaplňují nevyužitou kapacitu centra ve všední dny dopoledne. V těchto dvou sférách je ještě prostor kam růst a kam se nyní budou ubírat snahy marketingu.”*

K tomu dodává, že od září 2020 začne dlouho plánovaná stavba zimní zahrady, která vyřeší nedostatečnou kapacitu míst v restauraci a zvýší se tak komfort pro zákazníky. Na tuto přestavbu bude navazovat kompletní přestavba brasserie Zobka, která se změní na částečně samoobslužnou jídelnu (jako je např. v IKEA). Od této velké změny (a opět nemalé investice) si všichni slibují vyřešení části hlavních problémů gastro oddělení. Sníží se fronty v brasserii, teoreticky bude potřeba méně brigádníků na obsluhu brasserie a kuchařům se také značně odlehčí.

Na závěr rozhovoru jsem panu Reznerovi nastínila moje návrhy na zlepšení, které podrobně popíšu v návrhové části a probrala s ním jeho názor na ně a reálnost jejich zavedení ve firmě.

III NÁVRHOVÁ ČÁST

10 Vlastní návrhy řešení

V této části se zabývám vlastními návrhy řešení prospěšných pro zaměstnance a zároveň přijatelných pro firmu.

I když v průzkumu nejhůře dopadla spokojenost s fixní mzdou, zvýšení fixní mzdy mezi mými návrhy není. Jelikož se mzdy v roce 2019 všem zvedaly, návrh na další zvýšení fixní mzdy by nebyl v současné době reálný. Proto se soustředím na návrhy, které podpoří celkovou spokojenost a motivovanost pracovníků a které by mohly alespoň částečně vyrovnat vnímané nedostatky ve mzdovém ohodnocení.

Tyto návrhy také reagují na fakt, že i když výzkum dopadl celkově velice pozitivně, tak přesto velké procento zaměstnanců uvažuje (nebo uvažovalo) o odchodu. Proto zda navrhuji zavedení dalších benefitů, jelikož je to slabá stránka firmy a může to být jeden z důvodů, proč zaměstnanci uvažují o změně. Jak bylo uvedeno výše v seznámení s firmou, moc benefitů zde v současné době nefunguje. Zavedení dalších benefitů by firmě také mohlo pomoci být konkurenceschopnější při získávání nových zaměstnanců.

Jelikož je firma na brigádnících v podstatě závislá, soustředím se i na návrhy na benefity pro ně. Je důležité, aby brigádníci zaměstnavatele vnímali pozitivně a měli pocit, že se snaží o jejich komfort a spokojenost. Zaměstnanecké benefity pro brigádníky nejsou ve firmách samozřejmostí, takže by se díky nim z firmy mohl stát v tomto ohledu zajímavý zaměstnavatel.

Návrhovou část tvoří 3 části. V první části se zabývám návrhy nových benefitů pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Jedná se o:

- sick days,
- káva zdarma.

V další části se zabývám novými benefity pro brigádníky. Všechny, i když třeba v trochu jiné podobě už u zaměstnanců na HPP fungují. Návrhy tvoří:

- sleva 30 % na pokrmy a nápoje,
- káva za nákladovou cenu,

- Multisport karta.

Poslední část tvoří návrhy pro zlepšení současné situace a potvrzení spokojenosti zaměstnanců a snaha najít řešení přetrvávajících problémů v gastro oddělení. Zde navrhuji:

- teambuildingy,

- vzdělávací kurz pro vedoucí pracovníky gastro oddělení.

10.1 Benefit pro zaměstnance na HPP

10.1.1 Sick days

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že o zavedení sick days, by byl ze strany zaměstnanců na hlavní pracovní poměr největší zájem. Tuto možnost zvolilo 75 % respondentů. Proto sick days uvádím jako první a hlavní z návrhů, jelikož je to pro všechny zaměstnance na HPP největší změna, trůfám si tvrdit, že i největší přínos, který je zároveň pro zaměstnavatele největším nákladem ze všech mých návrhů.

Jak jsem v dotazníku zaměstnancům upřesnila, sick days znamená placené dny volna v případě, že je zaměstnanec nemocný. Nemusí však dokládat potvrzení od lékaře a brát si tak neschopenku či dovolenou. Počet dní si každá firma volí sama. Tyto dny bych zavedla pro každého zaměstnance 3 ročně (v dotazníku bylo uvedeno, že se jedná o 3 dny). Jeden den je málo, to by nebylo zaměstnanci vnímáno jako velký benefit. Ideální by bylo 5 dní, ale zůstanu u 3, aby to bylo ze strany představenstva firmy přijatelné. Časem by se samozřejmě mohl počet dní zvýšit na 5. Nebo se počet dní navýší jen pro management, tak jako teď má 25 dní dovolené a běžní zaměstnanci jich mají 20. Tato forma benefitu je v posledních letech čím dál tím oblíbenější a ve firmách se stále více zavádí. Stále však není samozřejmostí a jsem přesvědčena, že zde bude zaměstnanci vnímána velice pozitivně, jako další krok o snahu k jejich větší spokojenosti a motivovanosti.

I pro zaměstnavatele může být zavedení sick days výhodou. Zejména v tom, že zaměstnanci, i když se necítí dobře, nepůjdou za každou cenu do práce, což se v mnoha případech stává. Obzvláště první den nemoci, kdy ještě čekají, jak se vyvine a zda budou muset k lékaři, nebo ne. Takovýmto chováním mohou nakazit své spolupracovníky a situaci ve firmě zkomplikovat ještě víc, než když pár dní nepřijdou. Ve službách všeobecně a stejně tak v této firmě je potřeba,

aby byly směny pokryty, takže chybí-li pracovník, musí jej někdo nahradit (např. nemůžeme otevřít centrum bez recepční), nemoc více pracovníků najednou bývá dost komplikovaná.

Náklady na zavedení 3 dnů sick days ročně pro všechny zaměstnance jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tab. 7 Výpočet nákladů na sick days

Počet zaměstnanců	29
Průměrná měsíční mzda (ze smluv k 1.1.2020)	28 000 Kč
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci	20
Průměrná mzda na 1 den	1 400 Kč
Náklady na sick days pro jednoho zaměstnance	4 200 Kč
Náklady na sick days pro všechny zaměstnance	121 800 Kč
Náklady na sick days pro všechny zaměstnance včetně odvodů	162 968 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet: Průměrná mzda na jeden den: 28 000/20, Náklady na sick days pro jednoho zaměstnance 1 400*3, Náklady na sick days pro všechny zaměstnance 4 200*29, Náklady na sick days pro všechny zaměstnance včetně odvodů 121 800*1,338.

Pravidla čerpání sick days:

Zavedení ani čerpání sick days není upraveno v zákoníku práce, takže podmínky jejich čerpání jsou čistě na tom, jak si je firma nastaví. Musí je tak upravit ve své interní směrnici. Podmínky čerpání navrhuji takto:

- Nárok na čerpání sick days mají všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr po uplynutí zkušební lhůty.
- Při nástupu během roku má zaměstnanec nárok na 1 sick day za 4 odpracované měsíce.
- Sick days je možné čerpat v kuse, nebo všechny dny zvlášť.
- Pokud zaměstnanec sick days nevyužije, nenáleží mu žádná náhrada, ani se nepřevádí do dalšího kalendářního roku.
- Náhrada mzdy se při čerpání sick days počítá z výše průměrné mzdy.
- Zaměstnanec musí čerpání sick days ohlásit svému přímému nadřízenému a následně si jej zaznamenat v pracovním výkazu.

- Kontrolu čerpání sick days má na starost personální účetní.

10.1.2 Káva zdarma

Dalším mým návrhem benefitu pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr je zavedení kávy zdarma. Jak už jsem uvedla při seznámení se stávajícími benefity ve společnosti, top a střední management má nárok na 3 kávy zdarma denně. Z průzkumu vyplynulo, že 55 % zaměstnanců na HPP by mělo o kávu zdarma zájem. Tento návrh není moc nákladný a rozhodně jej zaměstnanci ocení jako vstřícný krok a snahu udělat něco pro jejich komfort a spokojenost. Změna se týká 19 z celkových 29 zaměstnanců na HPP, protože ostatní patří do managementu a kávu zdarma již mají.

Odhad nákladů na zavedení 1 kávy zdarma pro zaměstnance na HPP vyčísluje následující tabulka.

Tab. 8 Výpočet nákladů na kávu zdarma

Nákupní cena kávy	8 Kč
Odhad provozních nákladů na 1 kávu	4 Kč
Nákladová cena 1 kávy	12 Kč
Počet zaměstnanců	19
Průměrný počet pracovních dní při směnném provozu	183
Roční náklady na kávu zdarma pro zaměstnance	41 724 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet: nákladová cena kávy 8+4, Roční náklady na kávu zdarma pro zaměstnance 12*19*183.

Všichni zaměstnanci, kterých se změna týká, pracují na směnný provoz: krátký / dlouhý týden, proto je počet pracovních dní 183 (365/2) a ne průměrných 240 pracovních dní v roce. Odhad provozních nákladů na 1 kávu je opravdu jen odhad, těžko se vyčísluje, za kolik Kč je spotřeba energie a vody na přípravu jedné kávy a následném umytí šálku od ní. Stejně tak práce obsluhy kávu připravit a namarkovat. Jelikož se ke kávě musí počítat i s mlékem a cukrem, tento odhad jsem kalkulovala raději vyšší. Celkové roční náklady jsou opravdu maximálním

stropem, jelikož zde nejsou brány v úvahu dovolené, nemoci a fakt, že ne každý kávu pije. Reálná částka by tak mohla být nižší.

Systém, jak zaměstnancům poskytnout kávu zdarma, aby jej nikdo nemohl zneužívat, ve firmě již funguje. V informačním systému má každý zaměstnanec svůj profil a vše se tak účtuje přímo na jeho jméno. Je možné nastavit pro celou skupinu zaměstnanců funkce, aby se při namarkování na konkrétního člověka 1x cena kávy automaticky vynulovala. Tato funkce už funguje u kávy managementu, a proto zde nejsou žádné technické překážky, ani další náklady spojené se zavedením tohoto benefitu. Každá další káva by pak byla se slevou 30 %, jako to mají zaměstnanci doposud.

10.2 Benefity pro brigádníky

Jelikož je firma na brigádnících závislá, je důležité starat se i o jejich spokojenost a motivovat je k loajalitě k firmě a setrvání v ní. Proto zde uvádím návrhy benefitů pro brigádníky. Je to něco, co brigádníci mohou chápat jako vstřícný krok a větší snahu o jejich komfort a spokojenost. Poskytování zaměstnaneckých výhod i brigádníkům není běžně ve firmách samozřejmostí a i tento fakt by mohl být ze strany brigádníků oceněn.

10.2.1 Sleva 30% na další pokrmy a nápoje

Zaměstnanci na HPP tuto slevu mají všichni a běžně ji využívají. Sleva je stejně jako káva zadána v systému pro celou skupinu zaměstnanců a systém ji aplikuje automaticky. Když obsluha namarkuje dané položky konkrétní osobě, jídlo a pití se automaticky zlevní, tím je předcházeno chybovosti, možnosti zneužití a také to nijak nezdržuje obsluhu. Zavedení tohoto benefitu nebude stát firmu žádné náklady. Systému funguje, jen se do něj nastaví sleva pro další skupinu. Naopak zavedení tohoto benefitu může pro firmu znamenat zvýšení výnosů.

Sleva 30 % je samozřejmě z běžné prodejní ceny jídla, nápojů, cukrovinek, atd. Prodejní cena je v případě v centru uvařeného jídla nasazena oproti nákladové ceně průměrně o 150 %. V extrémních případech může být tato cena i šestinásobná (u pizzy, těstovin). U produktů, které se prodávají v nezměněné podobě, jak byly nakoupeny (balené nápoje, kupované dezerty, balené zmrzliny, cukrovinky, atd.), je průměrně prodejní cena oproti nákladové o 60 % vyšší.

Opět je zde pár extrémních případů, kdy je nakupovaný produkt tak drahý, že nelze jeho cenu příliš nadsadit, v žádném případě ale není prodejní cena nižší než nákladová cena + 30 %.

Z daného shrnutí je tedy jasné, že se firmě zavedení tohoto benefitu vyplatí a je velice pravděpodobné, že tím brigádníky motivuje si zde více kupovat občerstvení a zvyšovat tak firmě zisk. O tento benefit mělo v dotazníkovém šetření zájem 52 % respondentů.

10.2.2 Káva za nákladovou cenu

V dotazníku byla pro brigádníky jako možnost dalšího benefitu uvedena káva zdarma, stejně jako pro zaměstnance na HPP. Tuto možnost by uvítalo 53 % respondentů. Vzhledem k velkému počtu brigádníků (i když samozřejmě neodpracují tolik směn jako pracovníci na hlavní pracovní poměr) vím, že by zavedení tohoto benefitu bylo ze strany firmy nepřijatelné. Proto navrhuji zavedení 1 kávy denně pro brigádníky za nákladovou cenu. Tedy za výše uvedených 12 Kč.

Toto opět není problém v systému nastavit tak, aby šla tato možnost pro každého jen 1x denně, sleva na všechny další kávy by pak byla již jen výše zmíněných 30 %. V tomto je informační systém spolehlivý a vedení se tak nemusí obávat, že by na tom obsluha nějak podváděla. Stejně tak lze denně (týdně, měsíčně) kontrolovat, kolik se takovýchto káv prodalo, i kterým konkrétním lidem a i kdo je namarkoval.

Tento nový benefit bude opět vnímán kladně a jsem si jistá, že by jej spousta brigádníků ocenila, i když není úplně zdarma, jak bylo původně uvedeno. Zároveň pro firmu opět nevzniká žádný náklad. Tento benefit by tak dotvořil systém „kávových benefitů“, který by tak fungoval pro všechny pracovníky ve firmě (management 3 kávy zdarma, HPP 1 káva zdarma, brigádníci 1 káva s výraznou slevou).

10.2.3 Multisport karta

O multisport kartu byl ve výzkumu ze strany brigádníků největší zájem. Tuto možnost by ocenilo 63 % respondentů.

Se současnými podmínkami fungování multisport karty ve firmě mě seznámil vedoucí herního centra při našem rozhovoru. Nyní na tuto kartu mají nárok všichni zaměstnanci na HPP, kteří si o ni zažádají a částečně si ji uhradí. Celková cena multisport karty je 800 Kč za měsíc.

Zaměstnanci si nyní hradí 350 Kč a zbylých 450 Kč jim hradí zaměstnavatel. Multisport karta platí kalendářní rok a je vystavena na jméno zaměstnance.

Dva výše uvedené benefity bych zavedla pro všechny brigádníky bez rozdílu, multisport karta by byla ale pouze pro vybrané brigádníky. Jelikož je platná po celý rok a držitelům přináší velké množství výhod, není možné a ani žádoucí, aby se poskytla všem brigádníkům bez rozdílu. To, kterým brigádníkům bude možnost této karty nabídnuta, by určil každý vedoucí za svůj úsek. Určila bych minimální hranice, které musí navržení brigádníci splňovat a to, aby měli ve firmě odpracováno alespoň 6 kalendářních měsíců a 150 hodin.

Opět zůstávám nohama na zemi a vím, že ze strany představenstva by bylo nepřijatelné tuto kartu brigádníkům částečně hradit. Proto můj návrh spočívá v tom, že si brigádníci uhradí celou cenu karty, tedy 800 Kč / měsíc. I tak se jedná o velice výhodný benefit (800 Kč je průměrná cena měsíční permanentky do jedné posilovny, multisport karta platí ve velké spoustě zařízení - posilovny, skupinové lekce, bazény, kurty, atd.). Poskytneme tak brigádníkům další benefit, který by jim opět měl ukázat, že se zaměstnavatel snaží zlepšovat jejich podmínky. Zároveň by se tento benefit jen pro vybrané brigádníky mohl stát nástrojem motivace pro odvádění kvalitní práce a odpracování určitého počtu hodin.

Jako v předchozích 2 případech poskytneme pracovníkům další benefit a firmu to nebude nic stát. Jediný náklad je spojen s časem personální účetní, která by musela připravit vybraným brigádníkům podklady a zajistit smlouvy na kartu a její úhradu.

10.3 Teambuildingy

Tento návrh uvádím jako návrh řešení problému spolupráce mezi odděleními. Návrh by měl fungovat na vylepšení schopnosti spolupráce mezi odděleními a na utužení dobrých vztahů a přátelské atmosféry, kterých si zde pracovníci cení nejvíce.

Problém nedostatečné komunikace mezi odděleními panuje v centru dlouhodobě, z vlastní zkušenosti jsem jej vnímala a mluvil o něm v rozhovoru i vedoucí herního centra. Zmínil jej jako jednu z věcí, které by chtěl v centru zlepšit. Tento návrh je nejen řešením určitých nedostatků, ale zároveň dalším benefitem pro všechny pracovníky.

Teambuildingy jsou v posledních letech velice oblíbenou a neustále se rozšiřující formou utužování pracovního kolektivu a benefitu pro zaměstnance. Možností, jak teambuilding

pojmout, je v dnešní době nepřehledné množství a naše centrum je jednou z nich. Teambuildingy pro firemní klientelu zde dobře fungují a jsou čím dál tím více oblíbené.

Nevidím proto důvod, proč nevyužít všech výhod, které nám naše centrum poskytuje. Samozřejmě na to by šlo namítnout, že pracovníci zde tráví velké množství času a nebudou zde ještě chtít trávit i svůj volný čas. Opak je ale pravdou, i když zde pracovníci tráví spoustu času, přesto sem rádi přijdou i ve svém volnu a vyzkouší si tak atrakce, na které se jinak nedostanou. To potvrzuje i zájem o Večerní létání pro dospělé, které využívá 40 % HPP a 37 % brigádníků. Navíc uspořádat teambuilding pro tak velký počet lidí je na mnoha místech (laser game, bowling) náročné i nákladné.

Podklady pro teambuildingy – různé hry a úkoly jsou zde již trvale v inventáři a proto by tato příprava nestála žádný čas a náklady. Samozřejmě několik animátorů by muselo stanoviště připravit, ale to není nijak časově náročné. Ideální doba pro pořádání našeho teambuildingu je v pondělí po uzavření centra, tedy ve 20 hod. Pondělky jsou všeobecně nejméně vytížené dny, proto personál, co má ten den směnu bude mít prostor teambuilding připravit a zároveň ale nebude příliš vyčerpaný a může se jej také zúčastnit. Teambuilding je určen pro všechny zaměstnance a brigádníky včetně středního a top managementu.

Jelikož se akce bude konat v našich prostorách, nevzniknou zde náklady na vstupné apod. Jedinými náklady zde bude občerstvení a spotřeba energií, které následně vypočítám.

Tab. 9 *Výpočet nákladů na teambuilding*

Spotřeba energií 4 hod (zaokrouhleno)	1 500 Kč
Občerstvení	13 500 Kč
Odhad nákladů na 1 teambuilding	15 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlení nákladů:

Herní centrum je energeticky velice náročné, topení / klimatizace, osvětlení a především několik velkých atrakcí, do kterých je neustále hnán vzduch, mají velkou spotřebu elektrické energie. Měsíční zálohy na elektřinu v centru činí 107 000 Kč. Tuto částku jsem vydělila průměrným počtem hodin, co je centrum měsíčně v provozu (344 hodin) a získala tak hodinový

náklad energetického provozu centra (311 Kč za hod, 4 hod = 1 244 Kč). Tuto částku jsem v tabulce zaokrouhlila na 1 500 Kč, aby zde bylo zahrnuto i vodné a stočné. Pro náš teambuilding je tato částka reálná, při provozu centra, kdy se zde pohybuje i 1 000 lidí denně, je suma na vodné a stočné také vysoká, ale tím se tato práce nezabývá.

S občerstvením se počítá formou rautu. Samozřejmě občerstvení formou rautu je velice variabilní. Aktuální rautová nabídka se v našem centru pohybuje od 300 do 500 Kč na osobu dle typu rautu. Jedná se o prodejní ceny. Když pro náš teambuilding připravíme jednodušší raut za 300 Kč / osobu v prodejních cenách, nákladová cena činní maximálně 150 Kč na osobu. Spíše méně, ale raději opět nechám horní hranici, přes kterou se náklady určitě nedostanou. V centru nyní pracuje 126 osob celkem, nikdy se nepovede, aby se na teambuilding všichni dostavili, proto občerstvení kalkulují na 90 osob. V realu bude samozřejmě počet osob dán předem, jelikož zaměstnanci budou potvrzovat svoji účast na akci.

Jak ukazuje tabulka celkové náklady na jeden teambuilding činí 15 000 Kč. Zavedla bych tyto teambuildingy 3 do roka, celkové náklady by tak činily 45 000 Kč.

10.4 Vzdělávací kurz pro vedoucí pracovníky gastro oddělení

V porovnání výsledků dotazníkového šetření mezi gastro oddělením a herním centrem jsou patrné rozdíly. Všechny tyto rozdíly vyšly jako více negativní právě v gastro. Problémy v gastro oddělení zmiňuje v rozhovoru i vedoucí herního centra. Při tvorbě návrhů jsem dlouho přemýšlela, co vymyslet, aby se situace na gastru zlepšila a vyrovnala situaci v herním centru. Také jsem si dlouho lámala hlavu, jak a proč tato situace vznikla a kde je vlastně „zakopaný pes“.

Jak již zmiňuji ve své práci výše, gastro obor je zcela specifický a odlišný od všech ostatních. Ale na druhou stranu, pořád se jedná o stejnou firmu, stejné pracovní podmínky, stejné pracovní prostředí a stejné finanční ohodnocení (nebo vyšší, jak zmínil vedoucí herního centra). Tak proč nejsou i výsledky výzkumu vyrovnané? Proč jsou zaměstnanci na gastru více nespokojeni a jednou tolik jich uvažuje o odchodu? Proč je zde tak vysoká fluktuace?

Jediný rozdíl, který jsem zde shledala (samozřejmě kromě náplně práce) je v přístupu managementu. Pro objasnění situace zde srovnám management animací a recepce (herního centra) s managementem gastru.

Provozní manažeři herního centra jsou všichni mladí (průměrně 27 let) a v jejich přístupu k vedení lidí je to hodně znát. I když ani jeden z nich nemá vystudovaný manažerský obor, hodně se řídí moderními trendy ve vedení lidí a očividně to funguje. Hlavně se všichni personální práci dost věnují, i když to zdaleka není jejich jediná náplň práce. Snaží se také se svými zaměstnanci párkrát do roka někam vyrazit, takže každé oddělení zvlášť pořádá takový menší nízkonákladový teambuilding (který nehradí zaměstnavatel). K tomu bych ještě dodala, že v dotazníkovém šetření se na konci v prostoru pro vyjádření objevily 2 odpovědi, které obě shodně (jmenovitě) velice chválily tento střední management herního centra.

V managementu gastru také nikdo nemá manažerské vzdělání, všichni jsou léta v oboru. Hlavní problém managementu gastru je, že se neustále pohybuje v „začarovaném kruhu“. Zaměstnanci nejsou spokojeni – odchází – management to musí řešit, případně i za ně pracovat – nemá čas na personální práci – zaměstnanci nejsou spokojeni – odchází. Manažeři se personální práci věnují minimálně, protože na ni prostě nemají čas. Neuvědomují si však, že právě to může způsobovat tyto, nebo další problémy. Když jim jednou na poradě managementu vedoucí animátorů radil, aby také se svými podřízenými občas někam zašli, odpovědí mu bylo, že jejich zaměstnanci jsou unavení z práce a nechtějí se ve svém volnu s nikým z práce vidět. Upřímně pochybuji, že se jich na to kdy zeptali.

Z výše uvedeného shrnutí proto vyplývá, že manažerské školení pro top a střední management gastru by mohl být řešením této situace. Jsem si jistá, že by personál změnu přístupu ocenil a změny by mohly vést k celkovému zlepšení situace, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a snížení fluktuace.

Pro tento návrh jsem udělala průzkum nabídky vzdělávacích kurzů na internetu. Nabídek kurzů je tam opravdu velké množství. Kurzy pro manažery v oblasti leadership, vedení pracovního týmu a rozvoj manažerských dovedností jsou většinou na 3 – 5 dní a průměrná cena je okolo 23 000 Kč / osobu. Toto shrnutí jsem učinila na základě 3 vytipovaných kurzů (Manažerská akademie – Pefekt.cz, Leadership: Rozvoj manažerské výkonnosti – Agentura Aha.cz a Vedení pracovního týmu – Gradua.cz). Všechny 3 vytipované kurzy se pořádají i v Brně, tak by zde nebyly další náklady spojené s ubytováním a dopravou manažerů. Na toto školení by měli jít F&B manager a provozní, celková cena by tedy byla 46 000 Kč.

Cena kurzů je poměrně dost vysoká, ale jedná se o jednorázovou investici a jsem přesvědčena, že potřeba změny je zde tak silná, že se investice vyplatí. Provozní je ve firmě od začátku

fungování herního centra, F&B manager 2,5 roku. Oba za tu dobu několikrát dokázali svoji loajalitu k firmě, a proto by ani otázka vysoké investice do jejich osob neměla být problém.

10.5 Shrnutí návrhové části

Završení méj diplomové práce tvoří celkem 7 návrhů pro firmu. Jelikož se práce zabývá motivací a spokojeností zaměstnanců, většinu návrhů tvoří nové benefity, které všeobecně zvyšují spokojenost a jsou používány jako nástroj motivace pracovníků.

Celkově jsem se v návrhové části snažila držet při zemi. Je to proto, aby byly návrhy reálné a pro firmu přijatelné, ale zároveň zaměstnancům přinesly nové výhody a zvýšení pocitu komfortu ve firmě. Samozřejmě lze namítnout, že jsem zde nenavrhl nic „světoborného“, ale vzhledem k současné situaci ve firmě, kdy jsou benefity na minimální úrovni, jsem přesvědčena, že se jedná o velké kroky, jak ze strany firmy, tak pro výsledný efekt u zaměstnanců.

Jsem přesvědčena, že nový benefit 3 dny sick days pro zaměstnance na HPP je skvělým řešením, zavést pro zaměstnance nový, atraktivní benefit. Jedná se o nejnákladnější změnu, ale vzhledem k velikosti a obrátům firmy nevidím důvod, proč by tento benefit nemohl být zaveden. Druhý benefit na kávu zdarma pro zaměstnance na HPP netvoří velký náklad, ale podle mě bude znamenat velkou změnu ve vnímání zaměstnanců. (Všichni z nich samozřejmě ví, že management má 3 kávy zdarma). Podle mě tento krok alespoň částečně sníží vnímané rozdíly mezi běžnými zaměstnanci a managementem a zaměstnancům přinese pocit, že i jim se firma snaží práci zpříjemnit a přinášet určitý komfort.

Všechny tři návrhy pro zavedení zaměstnaneckých výhod pro brigádníky nejsou spojeny s žádnými dalšími finančními náklady. Přesto povedou k zvýšení spokojenosti a motivace brigádníků. Jak jsem již uvedla, firma je na brigádnících závislá a proto je nezbytné starat se o jejich spokojenost a snažit se je motivovat k loajalitě k firmě a setrvání v ní. Jsem si jistá, že management herního centra si je toho plně vědom, bohužel už ne tak představenstvo firmy. Proto jsem musela návrhy vymyslet tak, aby byli za minimální, ideálně žádné náklady, což se mi nakonec povedlo. Zejména u 30 % slevy na všechny pokrmy a nápoje jsem nepochopila, proč ji firma brigádníkům nezavedla již dávno. Při rozhovoru s vedoucím herního centra jsem se jej na to zeptala a vlastně mi nebyl schopen říci, proč to zde již nefunguje. Jediný důvod je, že to nikoho z vedení nenapadlo řešit.

Předposlední návrh v podobě teambuildingových aktivit pro všechny je podle mě dokonalým spojením několika faktorů. Je to další nový benefitu pro všechny a zároveň se zapracuje na zlepšení komunikace mezi odděleními. Utuží se dobré vztahy na pracovišti (jak mezi pracovníky navzájem, tak s managementem) a zároveň se skvěle využije pracoviště, které je přesně k tomu určené (a ostatní firmy přesně za tohle platí nemalé částky).

Poslední návrh, školení managementu gastro oddělení je poměrně nákladný, ale investice do vzdělání by nikdy neměla být špatná. Přinese-li kurz očekávané výsledky, mohla by se situace na gastro oddělení zlepšit a počáteční investice by tak přinesla několikanásobně vyšší hodnotu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit stávající personální situaci ve firmě a za pomoci informací získaných provedenou analýzou, navrhnout vhodné změny. Změny ve firmě se měly týkat zejména zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti, což obvykle vede k lepším pracovním výkonům, vyšší loajalitě k zaměstnavateli a nižší fluktuaci.

Pro kompletní pochopení dané problematiky byla nejprve zpracována teoretická východiska práce z dostupné odborné literatury. V dalším kroku byla popsána společnost, její zaměření a personální situace – potřeba personálu, jeho vytížení, systém odměňování, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky a prostředí.

Následně bylo ve firmě provedenou dotazníkové šetření, jehož se zúčastnil dostatečný počet respondentů a přineslo tak reálný odraz současné situace ve firmě. Výzkum dopadl velice pozitivně a potvrdil, že jsou zaměstnanci ve firmě spokojení. Na druhou stranu se zde objevily značné rozpory, které se pak staly podnětem pro návrhové řešení. Další informace, ze kterých návrhová část vycházela, jsem získala z rozhovoru s vedoucím pracovníkem a také z vlastní zkušenosti ve firmě.

Návrhová část obsahuje návrhy nových benefitů, kterých v současnosti ve firmě moc není, proto je velice pravděpodobné, že povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců na HPP i brigádníků, pro které jsou zde také navrženy nové benefity. Návrhy nových benefitů jsou také reakcí na fakt, že i když celková spokojenost zaměstnanců dopadla dobře, přesto jich hodně uvažuje o odchodu z firmy. Další návrhy jsou pak reakcí na problémy přetrvávající ve firmě.

Všechna řešení jsou navržena tak, aby byla přínosná pro zaměstnance a aby vedla ke zlepšení situace ve firmě, ale zároveň byla přijatelná ze strany managementu a představenstva firmy. I když se nejedná o velké změny, všechny by mohly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení jejich motivace a loajality, snížení fluktuace a také ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATUTRY

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 789 s. ISBN: 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4

BEARDWELL, J., CLAYDON, T. *Human Resource Management: A contemporary Approach*. 5. vydání. Harlow: Pearson Education Limited. 2007. ISBN: 978-0-273-70763-9

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o. 2007. 798 s. ISBN: 978-80-7261-169-0

BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9

BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 200 s. ISBN: 978-80-247-3275-6

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 352 s. ISBN: 978-80-247-3348-7

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. 2015. 254 s. ISBN: 978-80-248-3829-8

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vydání. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o. 2005. 127 s. ISBN: 80-902105-8-6

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. . vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN: 978-80-7400-003-4

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 485 s. ISBN: 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9

FRISCHMANN, P., ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 220 s. ISBN: 978-90-7552-714-1

HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 116 s. ISBN: 80-247-1155-9

HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. 486 s. ISBN: 978-80-247-0202-5

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 152 s. ISBN: 978-80-247-3269-5

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 792 s. ISBN: 978-80-247-1359-5

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. 398 s. ISBN: 978-80-7261-288-8

NICKSON, D. *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. 1. vydání. Oxford: Elsevier, Ltd. 2007. ISBN: 978-0-7506-6572-6

PAUKNEROVÁ, D a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 264 s. ISBN: 978-80-247-3809-3

ROTHWELL, W., *The Encyclopedia of Human Resource Management. Short entries*. 1. vydání. San Francisco: Pfeiffer. 2012. ISBN: 978-0-470-25773-9

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. 200 s. ISBN: 978-80-247-5212-9

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 208 s. ISBN: 978-80-247-5870-1

Odborné články:

KEEP, E. MAYEW, K. *The Assessment: Knowledge, Skills, and Competitiveness*. 1999. Oxford Review of Economics Policy.

SENDER, J., MARTIN, J. *Factors affecting the turnover of different groups of part-time workers*. 2007. Journal of Vocational Behavior.

SONG, Q., WANG, Y., CHEN, Y., BENITEZ, J., HU, J. *Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance*. 2019. Information & Management.

Internetové zdroje:

AGENTURA AHA. *Leadership – Rozvoj manažerské výkonnosti*. [online]. 2020 [2020-04-3]. Dostupné z: <https://agentura-aha.cz/kurz/249-leadership-rozvoj-manazerske-vykonnosti.html>

BRUNO FAMILY PARK. [online]. 2020 [2020-14-1]. Dostupné z: <https://www.brunofamilypark.cz/>

GRADUA. *Vedení pracovního týmu*. [online]. 2020 [2020-04-3]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/vedeni-pracovniho-tymu.html>

CHLÁDKOVÁ, A. *Zaměstnávání brigádníků*. [online]. 2019 [2019-7-8]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/zamestnavani-brigadniku>

IMOS DEVELOPMENT. *Bruno family park Brno*. [online]. 2020 [2020-14-1]. Dostupné z: <http://www.imos-development.cz/realizace/bruno-family-park-brno>

MULTISPORT BENEFIT. *Multisport - jak to funguje*. [online]. 2020 [2020-25-1]. Dostupné z: <https://multisport.cz/jak-to-funguje/>

PEFEK. *Manažerská akademie I a II*. [online]. 2020 [2020-04-3]. Dostupné z: <https://www.pefek.cz/otevrene-kurzy/>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 <i>Koncepce a vývojové etapy personální práce</i>	12
Tab. 2 <i>Otázka č. 16 Míra vlivu na spokojenost</i>	56
Tab. 3 <i>Otázka č. 19 Využíváte stávajících zaměstnaneckých výhod?</i>	58
Tab. 4 <i>Otázka č. 20 O jaké další zaměstnanecké výhody byste měl/a zájem?</i>	58
Tab. 5 <i>Otázka č. 21 Využíváte stávajících výhod, které jsou Vám poskytovány?</i>	59
Tab. 6 <i>Otázka č. 22 O jaké benefity byste měl/a zájem?</i>	60
Tab. 7 <i>Výpočet nákladů na sick days</i>	71
Tab. 8 <i>Výpočet nákladů na kávu zdarma</i>	72
Tab. 9 <i>Výpočet nákladů na teambuilding</i>	76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 <i>Otázka č. 1 Pohlaví</i>	46
Graf 2 <i>Otázka č. 2 Věk</i>	47
Graf 3 <i>Otázka č. 3 Délka pracovního poměru</i>	47
Graf 4 <i>Otázka č. 4 Na jakém oddělení pracujete</i>	48
Graf 5 <i>Otázka č. 5 Typ pracovního úvazku</i>	49
Graf 6 <i>Otázka č. 6 Spokojenost s fixní mzdou</i>	49
Graf 7 <i>Otázka č. 7 Spokojenost s pracovní dobou, směny</i>	50
Graf 8 <i>Otázka č. 8 Spokojenost s pracovním prostředím</i>	51
Graf 9 <i>Otázka č. 9 Spokojenost se vztahy s kolegy</i>	51
Graf 10 <i>Otázka č. 10 Spokojenost se vztahy s nadřízenými</i>	52
Graf 11 <i>Otázka č. 11 Spokojenost s chováním zákazníků</i>	52
Graf 12 <i>Otázka č. 12 Spokojenost s náplní práce</i>	53
Graf 13 <i>Otázka č. 13 Spokojenost s prací celkově</i>	54
Graf 14 <i>Otázka č. 14 Doporučil/a byste práci zde přátelům?</i>	54
Graf 15 <i>Otázka č. 15 Přemýšlel/a jste v posledních 6ti měsících o změně zaměstnání?</i>	55
Graf 16 <i>Otázka č. 17 Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon?</i>	57
Graf 17 <i>Otázka č. 18 Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu?</i>	57

Graf 18 <i>Otázka č. 22 Motivovalo by Vás zavedení benefitů, které mají zaměstnanci na HPP k odpracování více směn, více hodin?</i>	60
Graf 19 <i>Spokojenost s výší fixní mzdy - srovnání mezi odděleními</i>	61
Graf 20 <i>Spokojenost s chováním zákazníků – srovnání mezi odděleními</i>	62
Graf 21 <i>Doporučení práce zde svým přátelům - srovnání mezi odděleními</i>	63
Graf 22 <i>Úvahy o změně zaměstnání - srovnání mezi odděleními</i>	64

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 <i>Řízení odměňování: prvky a vzájemné vztahy</i>	24
Obr. 2 <i>Logo BRuNO family park</i>	40
Obr. 3 <i>Organizační struktura Bruno family parku</i>	41

PŘÍLOHY

Dotazník

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku k méj diplomové práci na téma spokojenost a motivace zaměstnanců. Vyplnění Vám zabere jen pár minut a je to samozřejmě zcela anonymní.

Velice Vám děkuji!

Sandra Ondráčková (bývalá vedoucí recepce)

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2) Kolik je Vám let?

- a) 15 – 17
- b) 18 – 25
- c) 26 – 35
- d) 36 a víc

3) Jak dlouho v Brunu pracujete?

- a) 0 – 6 měsíců
- b) 7 – 11 měsíců
- c) 1 – 2,5 roků
- d) 2,6 – 4 roky

4) Na jakém oddělení pracujete?

- a) Animace
- b) Gastro
- c) Recepce
- d) Jiné (údržba, úklid, účtárna)

5) Jaký je Váš pracovní úvazek?

- a) Hlavní pracovní poměr
- b) Brigádník

6) Jste spokojen/a se svou fixní mzdou?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne

e) Ne

7) Jste spokojen/a s pracovní dobou, směnami?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

8) Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (zázemí pro personál, vybavení pracovního místa, čistota, hluk, ...)

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

9) Jste spokojen/a se vztahy s kolegy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

10) Jste spokojen/a se vztahy s nadřízenými?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

11) Jste spokojen/a s tím, jak se k Vám chovají zákazníci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

12) Jste spokojen/a se svou náplní práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

13) Jste se svou prací celkově spokojen/a?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

14) Doporučil/a byste práci v Brunu svým přátelům?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

15) Přemýšlel/a jste v posledních 6ti měsících o změně zaměstnání?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

16) Uveďte prosím, jak silný vliv mají jednotlivé faktory na Vaši spokojenost?

(1 velmi slabý, 2 slabý, 3 neutrální, 4 silný, 5 velmi silný)

- a) Výše základní mzdy 1 2 3 4 5
- b) Příplatky k základní mzdě 1 2 3 4 5
- c) Ostatní zaměstnanecké výhody 1 2 3 4 5
- d) Pracovní doba 1 2 3 4 5
- e) Pracovní prostředí 1 2 3 4 5
- f) Vztahy s kolegy 1 2 3 4 5
- g) Vztahy s nadřízenými 1 2 3 4 5
- h) Chování zákazníků 1 2 3 4 5
- i) Jistota zaměstnání 1 2 3 4 5
- j) Možnost seberealizace 1 2 3 4 5
- (to že Vás práce baví, naplňuje Vás, umožňuje Váš osobní růst)
- k) Možnost kariérního růstu 1 2 3 4 5

17) Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

18) Je pro Vás důležité, aby byl Váš pracovní výkon nadřazenými hodnocen?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

19) JEN pro HPP / DPP Využíváte stávajících zaměstnaneckých výhod?

- a) stravování ano / ne / nevím, že mám tu možnost
- b) slevy na další pokrmy, nápoje, doplňkový prodej ano / ne / nevím, že mám tu možnost
- c) vstup zdarma pro své děti a příbuzné ano / ne / nevím, že mám tu možnost
- d) vstup zdarma na Večerní létání a sleva pro Vaše přátele ano / ne / nevím, že mám tu možnost
- e) multisport karta ano / ne / nevím, že mám tu možnost
- f) slevy na Dolní Moravu ano / ne / nevím, že mám tu možnost

20) JEN pro HPP / DPP Které z benefitů byste preferoval/a zavést? (můžete vybrat více odpovědí)

- a) Sick days (3 placené dny volna v případě nemoci bez neschopenky)
- b) Dny dovolené navíc
- c) Příspěvek na penzijní pojištění
- d) Stravenky
- e) Káva zdarma
- f) Příspěvky na vzdělávací kurzy
- g) Příspěvky na sport, rekreaci
- h) Více teambuildingových akcí
- i) Jiné, prosím uveďte:

21) JEN pro brigádníky Využíváte stávajících výhod, které jsou Vám poskytovány?

- a) Stravování ano / ne / nevím, že mám tu možnost
- b) Vstup zdarma pro své děti a příbuzné ano / ne / nevím, že mám tu možnost
- c) Vstup zdarma na večerní létání a sleva pro své přátele ano / ne / nevím, že mám tu možnost

22) JEN pro brigádníky Motivovalo by Vás zavedení benefitů, které mají zaměstnanci na HPP k odpracování více směn, více hodin?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

23) JEN pro brigádníky O jaké benefity byste měl/a zájem? (můžete vybrat více odpovědí)

- a) slevy na další pokrmy, nápoje, doplňkový prodej
- b) káva zdarma

- c) multisport karta
- d) slevy na Dolní Moravu
- e) více teambuildingových akcí
- f) jiné, *prosím uveďte*:

Velice Vám děkuji za Váš čas a odpovědi, máte-li k čemukoliv připomínky, či doplňující poznatky, budu velice ráda, když je vyjádříte zde: